



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

Профессионально-педагогический институт
Кафедра экономики, управления и права

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ КАК
СРЕДСТВО ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»

Выполнил:

студент группы ЗФ-409/114-4-1Рад
Иванько Евгений Сергеевич

Проверка на объем заимствований:

54,81 % авторского текста

Научный руководитель:

к.э.н., доцент,
Егорова Александра Анатольевна

Работа рекомендована к защите
рекомендована/не рекомендована

« 14 » апреля 2017 г.

зав. кафедрой

П.Г. Рябчук

Челябинск

2017

Оглавление

Введение	3
Глава 1. Теоретические основы системы кадровой политики в организации	6
1.1. Принципы и методы построения системы кадровой политики	6
1.2. Формирование кадровой политики	20
1.3. Особенности кадровой политики на предприятии сельскохозяйственной отрасли	27
Глава 2. Анализ организации системы кадровой политики исследуемого предприятия	42
2.1. Организационная характеристика и анализ внутренней и внешней среды СПК «Фомино»	42
2.2. Анализ кадрового состава СПК «Фомино» и действующей кадровой политики	53
2.3. Мероприятия по совершенствованию кадровой политики и оценка их эффективности	61
Заключение	73
Список используемой литературы	76
Приложение	81

Введение

Актуальность исследования обусловлена тем, что определяющим фактором, влияющим на конкурентоспособность, экономический рост и эффективность производства, является наличие в организации человеческих ресурсов, способных профессионально решать поставленные производственные задачи. Для эффективного управления персоналом в бизнесе предприятие нуждается в целостной системе работы с кадрами, позволяющей управлять ими от момента приёма на работу до завершения карьеры.

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Кадровая политика – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Главным объектом кадровой политики предприятия является – персонал. Кадры – наиболее ценная и важная часть производительных сил общества. В целом эффективность предприятия зависит от квалификации служащих, их расстановки и использования, что влияет на объем и темпы прироста вырабатываемой продукции, использование материально-технических средств. То или иное использование кадров прямым образом связано с изменением показателя производительности труда. Рост этого показателя является важнейшим условием развития производительных сил страны и главным источником роста национального дохода. Все в конечном итоге зависит от людей, от их квалификации, умения и желания работать. Именно человеческий капитал, а не заводы, оборудование и производственные запасы являются краеугольным камнем конкурентоспособности, экономического роста и эффективности. Поэтому значение данной проблемы трудно переоценить.

В большинстве компаний отделы кадров или службы управления человеческими ресурсами больше привыкли заниматься планированием численности работников на предприятиях. Их главная задача - добиться, чтобы на предприятии или в организации было столько работников, сколько должно быть в соответствии со штатным расписанием. Но сегодня отделам кадров важно уже добиваться не просто своевременного заполнения вакансий, чтобы поддерживать на должном уровне объем производства. Система работы с кадрами должна быть спланирована таким образом, чтобы постоянно добиваться увеличения в составе рабочей силы предприятия тех людей, кто обладает хорошими знаниями, и следить за тем, чтобы таких работников становилось все больше в каждом подразделении.

Грамотно проводимая кадровая политика позволит повысить способность предприятия адаптироваться к изменениям технологий и требований. Кадровая политика как инструмент управления СПК «Фомино» позволит предприятию адаптироваться к изменениям рынка сельхозпродукции в условиях импортозамещения путём создания и поддержки систем планирования персонала и использование рабочей силы.

Проблемой исследования является отсутствие целенаправленных организационных и социальных мер, направленных на эффективное планирование кадровой политики СПК «Фомино».

Степень научной разработанности проблемы. Проблема кадровой политики организации уделим внимание зарубежным и отечественным исследователям (Ф. Тейлор, А. Файоль, Ш. Ротвелл, В.Ф. Попов, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Ерёмин).

Понятие кадровая политика рассматривается как в широком, так и в узком смыслах (П.А Журавёв, Л.В. Карташова). На системность кадровой политики обращают внимание (В.Р. Веснин, А.Я Кибанов), связывая кадровую политику со стратегией организации (Ш. Ротвелл, В.Ф. Попов, Е.В. Маслов). К вопросам кадровой политики как инструменту управления

предприятия обращались Т. Кузнецова, Д. Шевчук. Проблему диагностику и эффективности кадровой политики сельскохозяйственной организации исследовала Т.М. Кузнецова.

База исследования: Юридический Адрес: Ханты – Мансийский Автономный округ, Нижневартовский район, с. Фомино, ул. Ленина 13.

Цель работы: определение условий для планирования кадровой работы как инструмента управления предприятием.

Задачи:

1. изучить теоретические аспекты кадровой политики;
2. раскрыть сущность и типы кадровой политики;
3. представить общую характеристику деятельности СПК «Фомино»;
4. провести анализ кадровой политики организации;
5. разработать основные рекомендации по формированию кадровой политики.

Базой исследования является сельскохозяйственный кооператив СПК «Фомино». Юридический адрес: 628621, Ханты – Мансийский Автономный округ, Нижневартовский район, с. Фомино, ул. Ленина 13.

Объектом исследования является кадровая политика как элемент системы управления персоналом организации.

Предметом исследования является совершенствование кадровой политики организации.

Методы исследования: анализ, синтез, обобщение, SWOT-анализ, STEP – анализ, анализ «4P».

Теоретико-методологическая база исследования: системный подход, процессный подход, работы зарубежных и отечественных исследователей, определяющие сущность, свойства, классификацию видов (типов) кадровой политики организации.

Нормативно-правовая база: «Гражданский кодекс», «Трудовой кодекс», Устав организации.

Теоретическая значимость работы заключается в систематизации и обобщении теоретического и методического опыта организации, ведения и классификации кадровой политики хозяйствующего субъекта.

Практическая значимость работы формируется за счет экономической, социальной и организационной эффективности мер по совершенствованию кадровой политики исследуемого предприятия.

Структура исследования: Структура состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений.

Глава 1. Теоретические основы системы кадровой политики в организации

1.1. Принципы и методы построения кадровой политики

Понятие кадровой политики нашло отражение в некоторых трудах отечественных специалистов. Приведем одно из них, автором которых является Л.Г. Миляева, «Кадровая политика - это генеральное направление в кадровой работе, определяемое совокупностью наиболее важных, принципиальных положений, выраженных в решениях ...» [34, с. 4]. Часто понятие кадровой политики соприкасается с понятием кадрового менеджмента. Кадровый менеджмент — это комплексная прикладная наука об организационно-экономических, административно-управленческих, технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал предприятия для повышения эффективности в достижении целей организации. Объектом этой науки являются личности и общности (формальные и неформальные группы, профессионально-квалификационные и социальные группы, коллективы и организация в целом).

Приведем несколько терминов, применяемых в сфере кадровой политики [9, с. 154].

Управление — элемент, функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей. Социальное управление — воздействие на общество с целью его упорядочения, сохранения качественной специфики, совершенствования и развития. Различают стихийное управление, воздействие которого на систему есть результат перекрещивания различных сил, массы случайных единичных фактов, и сознательное управление, осуществляемое общественными институтами и организациями.

Согласно «Теории четвертого элемента» И.М. Бурдянского, управление — полноправный элемент сложного труда, четвертый фактор производства после предметов труда, средств труда и живого труда. Исторические формы труда: рабский, барщинный, наемный, свободный [6, с. 11].

Управление организацией — целенаправленное воздействие на систему (учреждение, предприятие, институт и т. п.) или на процесс (разработку нормативных документов, проектирование структуры управления и т. п.).

Различают две группы принципов построения системы управления персоналом в организации: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом (таблица 1) [12, с. 137].

Таблица 1

Принципы построения системы управления персоналом в организации

Наименование принципа	Содержание принципа
Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом	
Обусловленности функций управления персоналом целями производства	Функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства
Первичности функций управления персоналом	Состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом
Оптимальности соотношения интра – и инфрафункций управления персоналом	Определяет пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом (интрафункции), и функциями управления персоналом (инфрафункции)
Оптимального соотношения управленческих ориентаций	Диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства
Потенциальных имитаций	Временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного- двух работников всего уровня
Экономичности	Предлагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на

	единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае если после проведения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, они должны перекрываться эффектом в производственной системе, полученным в результате их осуществления
Прогрессивности	Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам
Перспективности	При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации
Комплексности	При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.)
Оперативности	Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения
Оптимальности	Многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства
Простоты	Чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, при этом исключается упрощение системы управления персоналом в ущерб производству
Научности	Разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и учитывать изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях
Иерархичности	В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями), принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» (деагрегирование, детализация) и «вверх» (агрегирование) по системе управления
Автономности	В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей
Согласованности	Взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени
Устойчивости	Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при

	отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом
Многоаспектности	Управление персоналом как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и т.п.
Прозрачности	Система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию; деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых «несущих конструкциях» (этапах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом
Комфортности	Система управления персоналом должна обеспечивать максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком
Принципы, определяющие направление развития системы управления персоналом	
Концентрация	Рассматривается в двух направлениях: концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решение основных задач, и концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование
Специализации	Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и других служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении однородных функций
Параллельности	Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом
Адаптивности (гибкости)	Означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы
Преимственности	Предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление
Непрерывность	Отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени пролеживания документов, простоев технических средств управления и т.п.
Ритмичности	Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом
Прямоточности	Упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения. Она бывает горизонтальной и вертикальной (взаимосвязи между функциональными подразделениями и взаимосвязи между различными уровнями управления)

Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организации [28, с.70]. Наука и практика выработали инструментарий (методы) изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы.

Раскроем сущность некоторых из методов.

Метод последовательной подстановки позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, под действием которых сложилось ее состояние, элиминируя действия других факторов. Среди них отбираются наиболее существенные.

Метод сравнений позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде. Следует учитывать, что сравнение дает положительный результат при условии сопоставимости исследуемых систем, их однородности. Расширить границы сопоставимости можно при помощи элиминирования факторов несопоставимости.

Динамический метод предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Тогда ряд отражает устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.

Метод структуризации целей предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации [22, с. 71].

В последнее время при совершенствовании системы управления персоналом начали применять метод функционально-стоимостного анализа. Этот метод позволяет выбрать такой вариант построения системы

управления персоналом или выполнения той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Он позволяет выявить лишние или дублирующие функции управления, функции, которые по тем или иным причинам не выполняются, определить степень централизации и децентрализации функций управления персоналом и т.п.

Метод главных компонент позволяет отразить в одном показателе (компоненте) свойства десятков показателей. Это дает возможность сравнивать не множество показателей одной системы управления персоналом с множеством показателей другой подобной системы, а только один (1-ю, 2-ю или 3-ю компоненту).

Балансовый метод позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки. Например, сравниваются результаты обработки фотографий рабочего дня и технологических карт выполнения управленческих операций и процедур с действительным фондом рабочего времени их выполнения.

Опытный метод базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте другой аналогичной системы.

Наибольшее развитие в деле совершенствования управления персоналом получил метод аналогий. Он заключается в применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом со сходными экономико-организационными характеристиками, к рассматриваемой системе.

Сущность метода аналогий заключается в разработке типовых решений (например, типовой оргструктуры управления персоналом) и определении границ и условий их применения.

Эффективным методом использования типовых решений при совершенствовании управления персоналом является блочный метод типизации подсистем линейно-функциональных и программно-целевых структур. Типовые блочные решения увязываются вместе с оригинальными

организационными решениями в единой организационной системе управления персоналом [31, с. 214].

Блочный метод ускоряет процесс формирования новой системы управления персоналом и повышает эффективность функционирования системы при наименьших затратах.

Методами кадровой политики называют способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства. Все методы делятся на три группы: административные, экономические и социально-психологические (рис.1) [26,с.482].

Способы административного воздействия:

1. Организационные воздействия: штатное расписание, положение о подразделениях, должностные инструкции, организация рабочего места, коллективный договор, правила трудового распорядка, организационная структура управления, Устав предприятия.

Эти документы (кроме устава) могут оформляться в виде стандартов предприятия и обязательно вводятся в действие приказом руководителя предприятия.

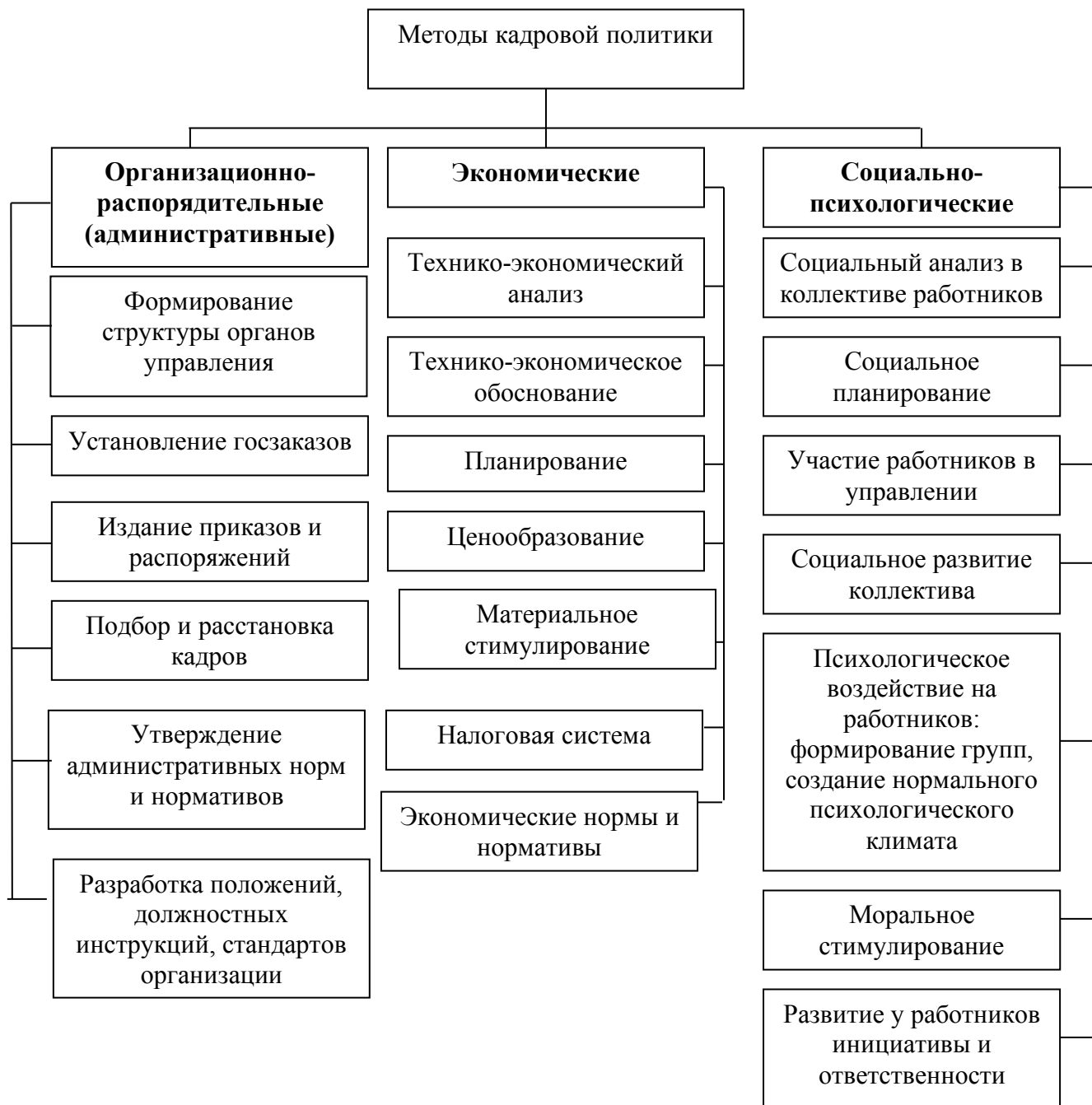


Рис. 1 . Классификация методов кадровой политики

На предприятии, где имеется высокий уровень организационных воздействий, доведённых до стандартов предприятия и регламентов управления, высокая трудовая и исполнительная дисциплина, значительно снижается надобность в применении распорядительных действий. Те предприятия, которые не довели действия до стандартов и регламентов, нуждаются в постоянном оперативном распорядительном воздействии, и на них, предположительно, будут хуже конечные результаты производства [30, с. 47].

С другой стороны, реализация организационных воздействий в значительной степени зависит от менталитета работников, их желания неукоснительно соблюдать инструкции и работать по правилам, утверждённым администрацией. Сотрудник европейского предприятия неукоснительно соблюдает установленные на предприятии правила как само собой разумеющееся, и любое их нарушение рассматривается как ЧП.

Наиболее категоричная форма распорядительного воздействия - приказ. Его невыполнение влечёт за собой соответствующую санкцию (наказание).

3. Материальная ответственность и взыскания: ответственность за задержку трудовой книжки, добровольное возмещение ущерба предприятию, удержания из заработной платы, депремирование, полная материальная ответственность, коллективная материальная ответственность.

4. Дисциплинарная ответственность и взыскания: замечание, выговор, строгий выговор, понижение в должности, увольнение.

5. Административная ответственность: предупреждения, штрафы, возмездное изъятие предметов, административный арест, исправительные работы.

Таблица 2

Позитивные и негативные воздействия методов административного управления кадровой политикой [26, с.317].

Позитивный метод воздействия	Негативный метод воздействия
<p>1. Рост уровня регламентации управления (организационное воздействие):</p> <p>1.1 Наличие хорошо проработанного устава предприятия со свободным доступом к нему работников.</p> <p>1.2 Развитие партнерских отношений администрации и профсоюзов через коллективный договор.</p> <p>1.3 Разработка четких Правил внутреннего трудового распорядка и работа с персоналом в соответствии с ГК и КоТом РФ.</p> <p>1.4 Наличие четкой организации и штатных структур и их ежегодная корректировка в связи с изменениями условий производства.</p>	<p>1. Неэффективное организационное воздействие на персонал:</p> <p>1.1 Типовой устав предприятия, хранящийся за «семью печатями».</p> <p>1.2 Принятие формальных коллективных договоров (или отсутствие их на предприятии) и конфронтации с профсоюзами.</p> <p>1.3 Использование типовых или устаревших Правил внутреннего трудового распорядка, работа с персоналом с нарушением КоТа и ГК.</p> <p>1.4 Отсутствие или пользование устаревшей организационной структурой.</p>

<p>1.5 Разработка четких положений о подразделениях, регламентирующих административные и функциональные связи внутри предприятия.</p> <p>1.6 Наличие четких должностных инструкций с определением функциональных особенностей работника и нормированием труда.</p> <p>1.7 Развитие контрактной системы организации и оплаты труда и увеличение удельного веса сотрудников, имеющих контракты.</p>	<p>1.5 Отсутствие или пользование устаревшими положениями о подразделениях, не отвечающими условиям производства.</p> <p>1.6 Отсутствие должностных инструкций, ориентация на устные указания руководства, использование устаревших инструкций.</p> <p>1.7 Отсутствие или ликвидация контрактной системы организации и оплаты труда.</p>
<p>2. Эффективные виды распорядительных воздействий:</p> <p>2.1 Четкие приказы с указанием состояния вопроса, мероприятий, ресурсов, сроков и ответственных.</p> <p>2.2 Четкие распоряжения заместителей директора с указанием оперативных поручений.</p> <p>2.3 Четкие устные указания руководства на всех уровнях управления.</p> <p>2.4 Применение систем контроля исполнения документов на предприятии.</p>	<p>2. Неэффективные виды распорядительных воздействий.</p> <p>2.1 Расплывчатые или противоречивые приказы с констатацией состояния вопроса и без четких мероприятий.</p> <p>2.2 Расплывчатые или противоречивые распоряжения заместителей директора.</p> <p>2.3 Нечеткие и противоречивые устные указания руководства.</p> <p>2.4 Отсутствие системы контроля исполнения документов на предприятии или ее низкая эффективность</p>
<p>3. Баланс между административными методами наказания и поощрения:</p> <p>3.1 Сокращение текучести персонала, анализ причин увольнения и разработка мер по их устранению.</p> <p>3.2 Увольнение работников по инициативе администрации только в случае грубого нарушения внутренних нормативных документов.</p> <p>3.3 Исключительное и редкое использование методов наказания сотрудников (строгий выговор и выговор).</p> <p>3.4 Эффективное применение методов Административного поощрения сотрудников за достигнутые результаты (повышение по должности, увеличение оплаты труда, направление на стажировку).</p> <p>3.5 Использование японского правила: упущения описываются, достижения поощряются.</p>	<p>3. Дисбаланс между административными методами наказания и поощрения:</p> <p>3.1 Рост текучести персонала, отсутствие анализа причин увольнения.</p> <p>3.2 Безразличное отношение к увольнению сотрудников, расправа с неугодными и т.д.</p> <p>3.3 Частное и не всегда обоснованное использование методов наказания сотрудников для острастки других.</p> <p>3.4 Отсутствие связи административного поощрения с достигнутыми сотрудником результатами (объявление выговора и затем повышение в должности).</p> <p>3.5 Отсутствие четких правил наказания и поощрения.</p>

Ранее предметом регулирования экономическими методами считалось централизованное планирование, хозяйственный расчет, заработная плата, т. е. имело место узкое толкование роли и места экономических методов, что

ограничивало диапазон принимаемых решений и рычагов регулирования на уровне предприятия. Экономические методы должны базироваться на товарно-денежных отношениях рыночной экономики, что вызывает необходимость нового теоретического обоснования роли экономических методов [13, с.53].

Классификация экономических методов управления:

1. Плановое ведение хозяйства: свободное предпринимательство, план экономического развития, портфель заказов, критерий эффективности, конечные результаты [8, с.12].

2. Хозяйственный расчет: самостоятельность, самокупаемость, самофинансирование, экономические нормативы, фонды стимулирования.

3. Оплата труда: должностной оклад для служащих, тарифная ставка для рабочих, дополнительная зарплата, вознаграждение, премия.

4. Рабочая сила: рынок труда, спрос (потребность), наличие (численность), стоимость рабочей силы, уровень жизни.

5. Рыночное ценообразование: стоимость, цена, себестоимость, доход, прибыль.

6. Ценные бумаги: акции, облигации, векселя, кредитные карты, дивиденды.

7. Налоговая система: на фонд оплаты труда, подоходный налог, НДС, налог на прибыль, прочие.

8. Формы собственности: государственная (федеральная), муниципальная, частная, общественная, интеллектуальная.

9. Фазы воспроизводства: производство, обмен, распределение, потребление.

Экономические методы выступают в качестве различных способов воздействия руководителей на персонал для достижения поставленных целей. При позитивном использовании экономических методов конечный результат проявляется в хорошем качестве продукции и высокой прибыли. При неправильном использовании экономических законов, их

игнорировании или пренебрежении ими можно ожидать низких или негативных результатов (убытки, затоваривание, неплатежи, забастовки, банкротство) [12, с.79].

Таблица 3.

Позитивное и негативное воздействие экономических методов управления [26,с. 187].

Позитивное воздействие	Негативное воздействие
<p>1. Плановое ведение хозяйства.</p> <p>1.1 Предприятие- свободный товаропроизводитель и действует на рынке на основе разработанной маркетинговой стратегии по перспективному плану.</p> <p>1.2 Разрабатывается план экономического развития на основе поставленных долгосрочных целей, производится матричный расчет объемов производства и потребления ресурсов на основе экономических нормативов.</p> <p>1.3 Портфель заказов формируется заблаговременно, служит базой разработки плана экономического развития, производится оптимизация портфеля заказа по времени и стоимости.</p> <p>1.4 Критерии эффективности работы предприятия четко определены и ранжированы по важности (самый важный-прибыль) оптимизация планов ведется исходя из отобранных критериев эффективности.</p> <p>1.5 Конечные результаты производства четко определены (выручка, объем продаж, производительность, качество, себестоимость и т.п.). Они являются основой планирования, учета и анализа, мотивации и стимулирования труда, стабильно во все времена и по уровням управления, о них знают рядовые сотрудники.</p>	<p>1. Бесплановое ведение хозяйства.</p> <p>1.1 Предприятие не является свободным товаропроизводителем, не имеет собственной маркетинговой стратегии, перспективный план отсутствует.</p> <p>1.2 План экономического развития не разрабатывается, увязка объемов производства и потребных ресурсов не производится, экономические нормативы отсутствуют.</p> <p>1.3 Портфель заказов формируется стихийно, не служит базой экономического планирования, оптимизации плана по экономическим критериям не производится.</p> <p>1.4 Критерии эффективности предприятия четко не определены. Прибыль не является главным критерием. Оптимизация и оценка эффективности работы по критериям не ведутся.</p> <p>1.5 Конечные результаты производства четко не определены или размыты. Они не являются основой планирования, учета или анализа, мотивации и стимулирования труда, часто меняются во времени и по уровням управления, не доведены до рядовых сотрудников.</p>
<p>2. Развитие хозяйственного расчета.</p> <p>2.1 Децентрализованное планирование.</p> <p>2.2 Нормативный метод взаиморасчетов подразделений.</p> <p>2.3 Долевое участие подразделений в прибыли.</p> <p>2.4 Открытие лицевых счетов подразделений.</p> <p>2.5 Утверждение положения о внутрихозяйственном хозрасчете.</p>	<p>2. Ликвидация хозяйственного расчета.</p> <p>2.1 Централизованное планирование.</p> <p>2.2 Общецеховая система учета расходов на производство. Долевое участие подразделений в прибыли.</p> <p>2.3 Отсутствие участия подразделений в прибыли.</p> <p>2.4 Ликвидация лицевых счетов подразделений.</p> <p>2.5 Отмена положения о</p>

	внутрихозяйственном хозрасчете.
<p>3. Рост заработной платы.</p> <p>3.1 Индексация заработной платы с учетом инфляции и увеличения объемов производства.</p> <p>3.2 Развитие форм дополнительной заработной платы с учетом условий труда и квалификации.</p> <p>3.3 Распределение вознаграждения за конечный результат непосредственно в подразделениях.</p> <p>3.4 Наличие четкого положения об оплате труда персонала.</p>	<p>3. «Замораживание» заработной платы.</p> <p>3.1 Фиксированная зарплата на минимальном уровне в отрасли.</p> <p>3.2 Выплата дополнительной зарплаты по минимуму в пределах КоТа.</p> <p>3.3 Централизованное распределение вознаграждений дирекцией предприятия.</p> <p>3.4 Отсутствие четкого положения об оплате труда персонала.</p>
<p>4. Развитие системы премирования из прибыли.</p> <p>4.1 Премирование персонала из прибыли в виде процента к должностному окладу (тарифной ставке)</p> <p>4.2 Распределение премии из прибыли по конечным результатам деятельности подразделений и внутри самого коллектива.</p> <p>4.3 Развитие выплат материальной помощи из прибыли с учетом личности работника и различных ситуаций.</p> <p>4.4 Наличие четкого положения о премировании.</p>	<p>4. Ликвидация системы премирования из прибыли.</p> <p>4.1 Эпизодическое премирование персонала из фонда оплаты труда без привязки к прибыли.</p> <p>4.2 Централизованное распределение премии пропорционально должностным окладам.</p> <p>4.3 Прекращение выплат материальной помощи или ее оказание только в чрезвычайных обстоятельствах</p> <p>4.4 Отсутствие (отмена) положения о премировании.</p>
<p>5. Поощрение роста материальных потребностей.</p> <p>5.1 Предоставление работникам беспроцентных ссуд на приобретение товаров длительного пользования.</p> <p>5.2 Обеспечение работников бесплатным или частично оплаченным жильем (общежитием)</p> <p>5.3 Предоставление работникам бесплатной или минимально оплачиваемой социальной инфраструктуры (детские учреждения, оздоровительный комплекс, профилакторий, автостоянки и т.п.).</p>	<p>5. Игнорирование роста материальных потребностей.</p> <p>5.1 Отсутствие ссуд или их предоставление под банковский процент.</p> <p>5.2 Отсутствие обеспечения жильем или продажа его по рыночным ценам.</p> <p>5.3 Ликвидация или отсутствие бесплатной социальной инфраструктуры для работников предприятия.</p>
<p>6. Развитие социального и медицинского обеспечения.</p> <p>6.1 Создание негосударственного пенсионного фонда или дополнительная выплата пенсии за счет предприятия.</p> <p>6.2 Страхование работников за счет предприятия.</p> <p>6.3 Обеспечение работников бесплатной или частично оплаченной фирменной одеждой и обувью, питанием, транспортом.</p>	<p>6. Игнорирование социального и медицинского обеспечения.</p> <p>6.1 Использование только государственного пенсионного обеспечения.</p> <p>6.2 Ликвидация или отсутствие страхования работников за счет предприятия.</p> <p>6.3 Ликвидация или отсутствие обеспечения фирменной одеждой, питанием, транспортом.</p>

Не стабильность экономического состояния предприятия, финансовые трудности, несвоевременная выплата заработной платы, длительные простои, конечно, не способствуют поддержанию хорошего социально-психологического климата, т. к. руководитель значительно больше времени вынужден уделять не человеческому общению и функциям управления персоналом, а непосредственно производству, маркетингу, финансам, т. е. другим функциям. Поэтому важно знать и прогнозировать воздействия социально- психологических методов управления на работу персонала.

Таблица 4.

Позитивное и негативное воздействие социально-психологических методов [26, с.489].

Позитивный метод воздействия	Негативный метод воздействия
<p>1. Формирование морального кодекса (правил) взаимоотношений сотрудников.</p> <p>1.1 Разработка философии предприятия, регламентирующей внутрифирменные правила взаимоотношений.</p> <p>1.2 Четкое следование философии предприятия на всех уровнях управления и во всех подразделениях.</p> <p>1.3 Обеспечения соответствия государственной и внутрифирменной кадровой политики.</p> <p>1.4 Развитие корпоративной культуры и партнерских взаимоотношений сотрудников.</p> <p>1.5 Реализация принципов патернализма: сотрудники фирмы образуют одну большую семью.</p>	<p>1. Применение размытого морального кодекса, основанного на двойной морали.</p> <p>1.1 Отсутствие философии предприятия, ориентация только на формальные взаимоотношения сотрудников.</p> <p>1.2 Нарушение общественных и внутрифирменных норм в угоду личным интересам лидеров и руководителей.</p> <p>1.3 Доминирование внутрифирменной кадровой политики над государственной, религиозными нормами поведения и общественной моралью.</p> <p>1.4 Игнорирование корпоративной культуры и поддержка групповых интересов подразделений.</p> <p>1.5 Реализация принципов индивидуализма, личных интересов и поощрения только лучших членов коллектива.</p>
<p>2. Эффективные социальные методы воздействия.</p> <p>2.1 Постоянное поведение социологического анкетирования в коллективе о состоянии климата и роли руководителей.</p> <p>2.2 Проведение интервьюирования и личного наблюдения в коллективе, ориентация на демократический стиль руководства.</p> <p>2.3 Использование социальных экспериментов, предшествующих кардинальным изменениям в коллективе (перестройка структуры, оплаты труда,</p>	<p>2. Неэффективные социальные методы воздействия.</p> <p>2.1 Игнорирование социологического анкетирования и поддержка неформальных методов сбора информации (слухи, сплетни и др.).</p> <p>2.2 Поддержка формальных правил взаимоотношений и создания барьеров в звене руководитель-подчиненный.</p> <p>2.3 Игнорирование социальных экспериментов, проведение радикальных изменений без подготовки и информирования коллектива.</p> <p>2.4 «Сбрасывание» проблем социального</p>

<p>смене лидеров).</p> <p>2.4 Планирование социального развития коллектива на основе обеспечения роста жизненного уровня и социальных нормативов.</p> <p>2.5 Поддержка соревновательности и инициативности сотрудников, накопленных традиций.</p>	<p>развития коллектива на городские власти и инфраструктуру сервиса.</p> <p>2.5 Ориентация на рыночную конкуренцию, игнорирование соревновательности и инициативности сотрудников.</p>
<p>3. Рациональные психологические методы воздействия на персонал.</p> <p>3.1 Формирование хорошего психологического климата в коллективе на основе четкого соблюдения прав человека и психологических методов исследования.</p> <p>3.2 Эффективное использование психологических методов мотивации: внушение, убеждение, подражание, вовлечение, побуждение (теория «Y»).</p> <p>3.3 Проведение психологического тестирования сотрудников и организации индивидуальной работы с ними с учетом типа личности, темперамента.</p> <p>3.4 Организация психологической службы и психологических консультаций для сотрудников.</p> <p>3.5 Проведение психологических тренингов и семинаров для руководителей всех уровней управления.</p>	<p>3. Неэффективные психологические методы воздействия.</p> <p>3.1 Создание нервозности и психологического дискомфорта в коллективе, игнорирование прав человека и психологических методов.</p> <p>3.2 Неэффективное использование психологических методов мотивации и ориентации на командование, принуждение и наказание (теория «X»)</p> <p>3.3 Отсутствие или эпизодическое тестирование сотрудников и работа с ними без учета свойств личности («рабочая лошадь»).</p> <p>3.4 Увольнение социальных психологов или игнорирование их роли в коллективе.</p> <p>3.5 Игнорирование психологических тренингов или проведение их только для высшего руководства.</p>

Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни организации, способной многократно повысить ее эффективность, а само понятие "управление персоналом" рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического [11, с. 105].

1.2. Формирование кадровой политики

Рыночная экономика ставит ряд принципиальных задач, важнейшей из которых является максимально эффективное использование кадрового потенциала. Для того чтобы этого достигнуть, нужна четко разработанная кадровая политика организации. Рассмотрим основные этапы формирования кадровой политики на предприятии сферы услуг.

На первом этапе осуществляется формирование целей и задач кадровой политики. Как известно, основной целью кадровой политики является полное использование квалификационного потенциала управленческого персонала. Эта цель достижима посредством предоставления каждому сотруднику работы согласно его способностям и квалификации.

Второй этап формирования кадровой политики в организации состоит из трех блоков [34, с. 87]:

1) формируются качественные требования к работникам, которые определяются исходя из описания рабочего места сотрудника и требований к претенденту на должность;

2) определяются количественные требования, которые связаны с определением потребности в персонале организации работников по должностям, квалификационным характеристикам;

3) формулируются основные принципы кадровой политики по основным направлениям: подбору и расстановке кадров, формированию и подготовке резерва на административные должности, оценке степени их квалификации, оплаты труда, использованию кадрового потенциала.

На третьем этапе происходит выбор основных форм и методов управления персоналом, создается научно-методический инструментарий кадровых мероприятий.

На четвертом этапе разрабатывается план кадровых мероприятий, определяются сроки и ответственные исполнители этих мероприятий.

Кадровая политика организации – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала. Для создания квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка, с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом [37, с. 98].

Кадровая политика является частью общей политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее развития.

В зависимости от уровня влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию организации выделяются следующие виды кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная и активная.

Пассивная кадровая политика осуществляется тогда, когда руководство компании не имеет четко разработанной программы действий в отношении персонала, а работа с кадрами сводится к ликвидации отрицательных последствий.

Реактивная кадровая политика проводится в случае, когда руководство компании контролирует симптомы негативного состояния в работе с персоналом, причины конфликтные ситуации, отсутствие мотивации.

Превентивная кадровая политика проводится тогда, когда руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации.

Активная кадровая политика осуществляется в случае, когда руководитель компании имеет не только прогноз, но и средства воздействия на данную ситуацию.

Целью кадровой политики организации – обеспечение своевременного обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров и его развития в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда, которое достигается посредством обоснованного формирования кадровой политики.

Формирование кадровой политики организации сферы услуг должно происходить в следующей последовательности [14, с. 11]:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
- планирование потребностей в персонале, формирование структуры и штата, создание резерва кадров в организации;
- создание и поддержка системы кадровой информации, осуществление кадрового контроллинга;

- формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы мотивации и стимулирования труда;
- обеспечение программы развития персонала, профориентация и адаптация работников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров;
- анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации управлению ее персоналом, выявление узких мест в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

Кадровая политика тесно связана со всеми областями хозяйственной политики организации. С одной стороны, принятие решений в области кадровой политики происходит во всех комплексных функциональных подсистемах: управления научно-технической деятельностью, управления компанией, управления экономической и внешнехозяйственной деятельностью, управления персоналом компании в сфере услуг. С другой стороны, решения в области кадровой политики влияют на решения в этих комплексных функциональных подсистемах. Поскольку задачей кадровой политики является обеспечение этих функциональных подсистем системы управления и производственной системы организации необходимыми сотрудниками. Очевидно, что решения по вопросам найма, оценки, трудовой адаптации, стимулирования и мотивации, обучения, аттестации, организации труда и рабочих мест, использования персонала, планирования продвижения по службе, управления кадровым резервом, управления нововведениями в кадровой работе, безопасности и здоровья работников, высвобождения персонала, определения стиля руководства сильно влияют на принятие решений в области хозяйственной политики организации, например в областях научно-технической, производственной, экономической деятельности.

Следует учитывать, как отмечалось выше, что не только организация имеет цели. Свои собственные, индивидуальные цели имеет и каждый

сотрудник компании. Если исходить из необходимости соответствия индивидуальных и организационных целей, то можно сформулировать основной принцип кадровой политики. Он заключается в том, что одинаково необходимо достижение индивидуальных и организационных целей. Это означает, что при возникновении конфликтных ситуаций нужно искать справедливые компромиссы, а не отдавать предпочтение целям организации. Правильное понимание сущности кадровой политики возможно лишь в том случае, если в полной мере учитывается это обстоятельство [36, с. 145].

Формирование кадровой политики связано с принципами, характеристикам и основными направлениями необходимыми для управления персоналом и одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей.

Важнейшие принципы формирования кадровой политики и их характеристики приведены в таблице 5.

Таблица 5

Важнейшие принципы формирования кадровой политики и их характеристики [5, с. 14]

Основные направления	Принцип	Характеристика
1. Управление персоналом в компании	Одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей	Необходимо найти честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам компании
2. Подбор и расстановка кадров	Соответствия	Требуется соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека
	Профессиональной компетенции	Уровень знаний должен соответствовать требованиям должностей
	Практических достижений	Необходимы практический опыт и организационные способности
	Индивидуальности	Облик, интеллектуальные черты, характер, намерения, стиль руководства, требования.

	Конкурсность	Отбор кандидатов производится на конкурсной основе
3.Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности	Конкурсности	Конкурсный отбор кандидатов
	Ротации	Планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали
	Индивидуализации подготовки	Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе
	Проверки делом	Эффективная стажировка на руководящих должностях
	Соответствия должности	Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент
	Регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей	Оценка результатов деятельности, собеседования, выявление склонностей.
4.Оценка и аттестация персонала	Отбор показателей оценки	Система показателей, учитывающих цель оценок, их критерии и частоту
	Оценки квалификации	Пригодность, определение уровня знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности
	Оценки осуществления заданий	Оценка результатов деятельности
5.Развитие персонала	Повышения квалификации	Необходимость периодичности пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала
	Самовыражения	Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения
	Саморазвития	Способность и возможность саморазвития
6.Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда	Соответствия оплаты труда	Эффективная система труда
	Равномерного сочетания стимулов и санкций	Конкретность описания задач, обязанностей и показателей
	Мотивации	Побудительные факторы

Приведем пример формулировки основных положений кадровой политики в сфере услуг.

Основными положениями кадровой политики являются [5, с. 36]:

- организация планирования потребностей в персонале и управления им с учетом влияния внешних и внутренних факторов, обуславливающих качественное и количественное состояние трудовых ресурсов и собственного персонала, необходимого для реализации стратегии компании на конкретном этапе;

- выбор наиболее оптимальных и эффективных методов организации работы с кадрами, обусловленных текущей ситуацией развития компании на основе прогнозирования и учета социально-демографических, политических, экономических, правовых и других изменений внешней среды и их влияния на персонал компании;

- создание и функционирование системы управления персоналом, обеспечивающей эффективное и гибкое управление кадрами в компании на основе реализации современных научных подходов к управлению этим видом ресурса;

- достижение глубокого осознания руководителями всех уровней решающей роли персонала в обеспечении процветания компании, понимание социальной сущности и социальной ответственности действий по управлению человеческими ресурсом;

- реализация социальной направленности управления персоналом компании на основе учета влияния внешних социальных факторов, удовлетворения социальных потребностей работников на уровне, обеспечивающем их реальной социальный статус, ориентация на их жизненный цикл;

- формирование единой организационной культуры организации, разделяемой персоналом и обеспечивающей коллективный подход к реализации стоящих задач, как в масштабах компании, так и в масштабах ее отдельных структурных подразделений;

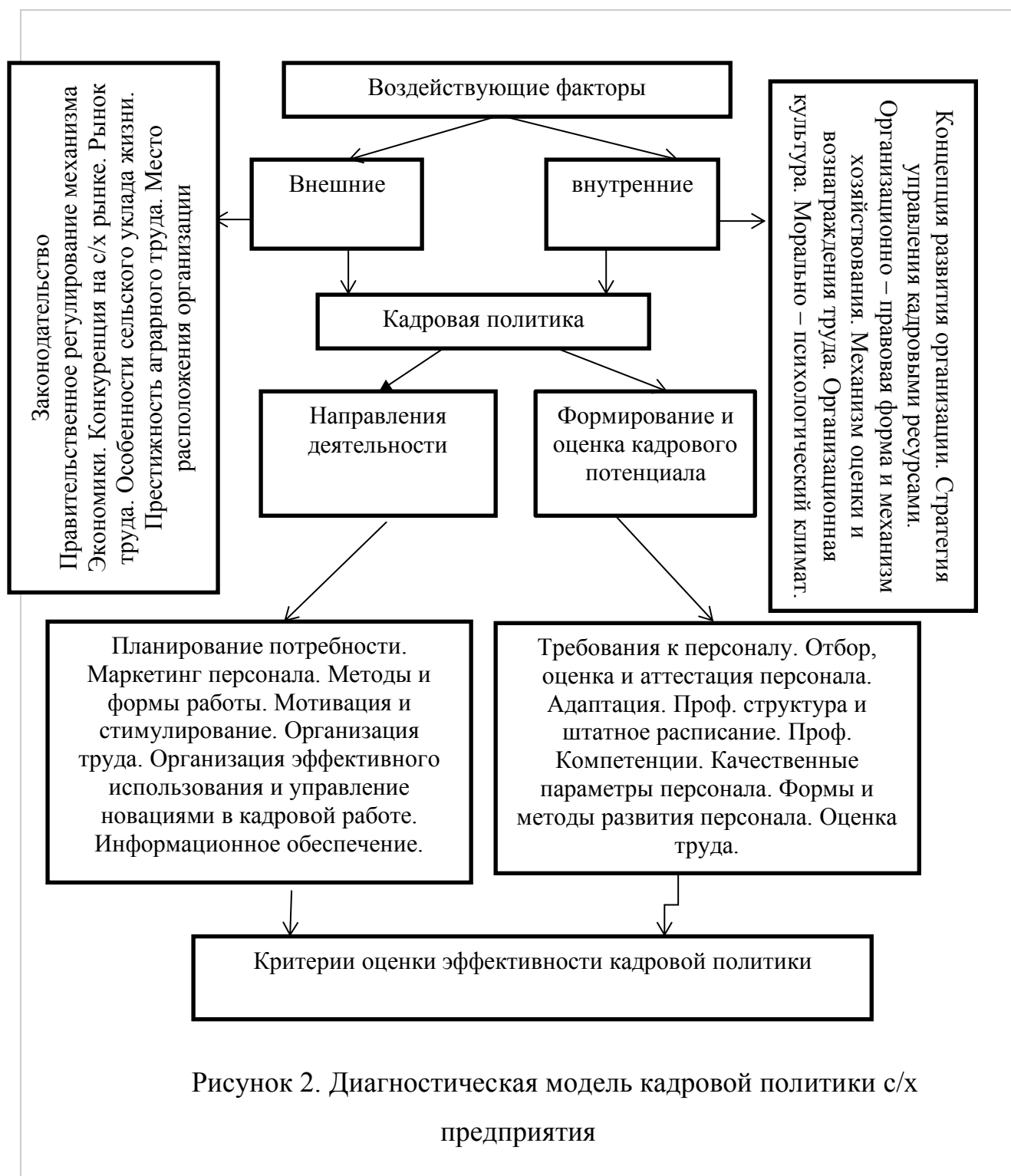
- достижение высокой эффективности средств, направляемых организацией на развитие работников как ресурса. Сокращение издержек, обусловленных неэффективным использованием имеющегося кадрового потенциала и избыточными трудовыми ресурсами компании;

- постепенное изменение содержательных приоритетов в управлении персоналом: от простого оперативного разрешения проблем к определению будущих потребностей работников и развитию их потенциала. Так называемое упреждающее управление, опирающееся на новаторское лидерство и интеграцию функций управления персоналом в компании [10, с. 11].

И так следует учитывать, как отмечалось выше, что не только организация имеет цели. Свои собственные цели имеет и каждый работник компании. Если исходить из необходимости соответствия индивидуальных и организационных целей, то можно сформулировать и основной принцип кадровой политики.

1.3 Особенности кадровой политики на сельскохозяйственном предприятии

Для поддержания системы управления сельскохозяйственных организаций в состоянии способном обеспечить максимальный эффект от использования ее ресурсного потенциала необходима периодическая диагностика кадровой политики и оценка ее эффективности [24 с. 9]. Объективная и комплексная диагностика способствует выявлению узких мест в механизме формирования кадровой политики организации. Это позволит разработать конкретные меры по их преодолению, вносить в кадровую политику требуемые изменения и определить направления ее совершенствования.



Кроме того в процессе диагностики можно проанализировать и оценить по количественным и качественным параметрам процесс кадрового обеспечения реализации отраслевых программ и инвестиционно-инновационных проектов развития АПК. Именно там обуславливается значимость комплексной аналитической работы всех аспектов формирования, использования и развития кадрового потенциала в субъекте

хозяйствования – как важнейшие направление совершенствования его кадровой политики.

К сожалению, в экономической литературе недостаточное внимание уделяется такому важному аспекту проблемы формирования и развития кадровой политики, как разработка методики и процедуры проведения ее диагностики. В процессе проведения научных исследований автором разработана модель проведения диагностики кадровой политики организации, представленная на рисунке 2.

Методика проведения диагностики кадровой политики сельскохозяйственной организации основана на исследовании в системном анализе взаимосвязанных параметров в соответствующих им показателей. Автором предлагается инструментарий проведения диагностики. Оценку эффективности в действующей организации кадровой политики в той или иной период можно проводить как в целом, т.е комплексно, с точки зрения системного подхода, так и по отдельным наиболее важным направлениям. Для этого автором предлагается система показателей, позволяющая проводить оценку эффективности кадровой политики организации.

Без контроля кадровое планирование в сфере с/х не может быть успешным. При этом контроль нельзя путать с надзором над людьми в организации. Контроль как функция руководства всегда направлена на конкретные задачи и является составной частью целенаправленного процесса принятия кадровых решений [17, с. 156].

Первой задачей контроля на предприятиях сферы услуг показателей является фиксация результатов кадрового планирования. За сопоставлением запланированного и полученного результатов обычно следуют анализ отклонений и разработка мероприятий по корректировке планов. В соответствии с этой интерпретацией кадровый контроль является регулярной значительной фазой процесса принятия кадровых решений в организации. Наряду с задачей информационной поддержки кадрового планирования кадровый контроль в рамках общего организационного контроля направлен

на оптимизацию использования персонала в организации сферы услуг. Контроль дает информацию для отчетности и позволяет документировать соблюдение трудовых и социально – правовых норм.

Контроль может касаться, с одной стороны, самих кадровых процессов, а с другой – их результатов. Здесь нужно принимать во внимание не только глобальный, выходящий за рамки отдельных функций процесс принятия кадровых решений, но и аналогичные процессы в пределах отдельных кадровых функций, а также их результаты [33, с. 13].

Расширение традиционного понимания кадрового контроля корректирующего типа порождает кадровый контроллинг. Функция контроллинга состоит, по существу, в координации целеполагания, планирования, контроля и информации. Координационная задача становится все более значимой, так как кадровая работа с ее функциями становится комплексной, а многогранные взаимозависимости целей и средств требуют более целенаправленного согласования.

В сельскохозяйственных организациях кадровый контроллинг уходит от предписательного характера традиционного контроля и сам активно участвует в кадровом планировании.

В качестве целей кадрового контроллинга в сфере производства сельскохозяйственного сырья рассмотрим:

- поддержку кадрового планирования;
- обеспечение гарантий надежности и повышения качества информации о персонале;
- обеспечение координации в рамках функциональных подсистем системы управления персоналом в сельской местности, а также по отношению к другим функциональным подсистемам организации;
- повышение гибкости в управлении персоналом посредством своевременного выявления недостатков и рисков в кадровой работе.

К задачам кадрового контроллинга относят создание кадровой информационной системы, а также анализ имеющейся информации с точки зрения ее значимости для кадровой службы.

Задачи могут состоять, например, в проверке эффективности отдельных кадровых функций, причем особенно при контроле и анализе кадровых издержек.

Кроме того, кадровому контроллингу часто передается координационная функция как между различными кадровыми подсистемами, так и по согласованию их с другими подсистемами организации. На практике для наглядности кадрового контроллинга используются детализованные перечни задач.

Детализированный перечень задач кадрового контроллинга в сфере производства сельскохозяйственного сырья [33, с. 14]:

- 1) создание системы кадрового планирования и контроля:
 - выбор метода и процедур;
 - определение порядка проведения планирования;
 - определение основных требований по составлению плана и контроль над ним;
 - определение внешних и внутренних предпосылок плана.
- 2) создание кадровой информационной системы:
 - определение потребности в информации;
 - участие в создании системы информации о рабочих местах на селе;
 - участие в создании системы оценки кадров;
 - создание информационной системы для учета внешних и внутренних изменений, имеющих значение для планирования;
 - иерархический анализ потребности в информации;
 - оформление содержания кадровой отчетности.
- 3) координация кадрового планирования:
 - подготовка заседаний по планированию;

- проведение обсуждений плана руководителям экономических служб;
 - проверка соблюдения заданий, установленных кадровым планированием;
 - обобщение отдельных планов в отраслевые планы;
 - согласование кадрового планирования с другими частными планами организации;
 - проведение контроля над выполнением планов;
 - предложение мер по устранению отклонений от планов.
- 4) проведение исследований эффективности планов;
- 5) выполнение функции кадрового аудита:
- проверка применяемых в кадровом деле методов, моделей и процессов с точки зрения их экономической и социальной эффективности;
 - проверка способности ответственных работников правильно использовать инструментарий кадрового управления;
 - проведение внутренних и внешних сравнительных оценок эффективности работы с кадрами в организации.
- 6) ведение системы кадровой информации;
- 7) составление отчетов по кадрам.

Оперативный план работы с персоналом – это детализированный по временному (год, квартал, месяц, рабочий день, смена), объектному (организации) и структурному (потребность, наем, адаптация, обучение, переподготовка и повышение квалификации, деловая карьера, расходы на персонал, высвобождение) признакам план с подобной проработкой оперативных действий, подкрепленных необходимыми расчетами и обоснованиями.

Для разработки оперативного плана работы с персоналом необходимо с помощью специально разработанных анкет получить данные [20, с. 16]:

- о постоянном составе работников (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на должность);
- о структуре персонала;

- о текучести кадров;
- о потере времени из-за простоев, по болезни;
- о продолжительности рабочего дня;
- о оплате труда рабочих;
- об услугах социального характера.

Информация о персонале должна отвечать следующим требованиям. Информация должна быть простой, наглядной, быть однозначной – сведения должны быть ясными, быть сопоставимой, преемственной и актуальной.

Планирование потребности в персонале является начальной ступенью процесса кадрового планирования [30, с. 198].

Планирование привлечения персонала в сфере производства с/х сырья – планирование мероприятий по найму и приему персонала в целях удовлетворения в перспективе потребности компании в кадрах сферы производства с/х сырья за счет внутренних и внешних источников.

Планирование высвобождения или сокращения персонала имеет существенное значение в процессе кадрового планирования. Вследствие функционирования производства или управления образуется избыток рабочей силы. Планирование высвобождения персонала позволяет избежать передачи на внешний рынок труда квалифицированных работников и создания для этого персонала социальных трудностей [37, с. 128].

Планирование деловой карьеры, служебно-профессионального продвижения работников сферы услуг состоит в том, что, начиная с момента принятия сотрудника в компанию и заканчивая предполагаемым увольнением с работы, необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное его продвижение по системе должностей или рабочих мест. Сотрудник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный периоды, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Планирование безопасности персонала и заботы о нем осуществляется в целях сохранения хорошего психофизического состояния, а также

профессиональных качеств работников компании. Для этого необходимы соответствующие усилия организации в области планирования. Этот вид планирования имеет решающее значение для качества труда и трудовых отношений в компании. Все другие виды планирования базируются отчасти на этой внутрипроизводственной инфраструктуре или заставляют заниматься плановой деятельностью в этой сфере [42, с. 95].

Если текучесть кадров большая, то появляются дополнительные расходы, связанные с поиском новых сотрудников. Так же растет размер оплаты сверхурочных работ, увеличивается простой работы, повышается уровень заболеваемости, производственного травматизма. Все это повышает расходы, связанные с персоналом, приводит к росту себестоимости услуг и снижению ее конкурентоспособности [44, с. 15].

По мере развития рыночных отношений необходимо также учитывать затраты, связанные с участием работников в прибылях и капитале компании.

Расходы на персонал являются основой для разработки производственных и социальных показателей компании. Доля расходов на персонал в себестоимости услуг имеет тенденцию к росту, что обусловлено:

- отсутствием прямой зависимости между производительностью труда и затратами на персонал;
- внедрением новых технологий, предъявляющих более высокие требования к квалификации персонала, стоимость которого растет;
- изменением законодательства в области трудового права, появлением новых тарифов, повышением цен на товары первой необходимости.

Таким образом, мы видим, что без контроля кадровое планирование не может быть успешным. Главной задачей контроля является фиксация результатов кадрового планирования.

Выводы по главе 1

Сегодня на рынке труда сложилась уникальная картина. Дефицит специалистов ставит работодателей перед необходимостью пересмотреть кадровую политику предприятия, а у соискателей появилась возможность выбирать себе компанию по душе и зарплате. И той и другой стороне, чтобы не попасть в плен иллюзий, распространенных на кадровом рынке, необходимо освоить главное условие успешного взаимодействия – желание трудиться у соискателя и взвешенный подход к подбору персонала у работодателя. Исходя из вышеизложенных причин, можно сделать вывод, что создание новой политики управления персоналом на предприятии действительно является в настоящее время актуальной проблемой. Выводы по первой главе. Эффективность функционирования любой системы управления организацией определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Управление персоналом эффективно настолько, насколько успешно сотрудники организации используют свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей, т. е. насколько успешно достигаются эти цели. По мере экономического развития и появления крупных организаций управление персоналом превратилось в особую функцию управления, требующую специальных знаний и навыков. Различают две группы принципов построения системы управления персоналом в организации: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом. Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организации. Наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигаются в том случае, когда применяется система методов в комплексе. Методами управления персоналом называют способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе

производства. Все методы делятся на три группы: административные, экономические и социально-психологические.

Все виды методов органично связаны между собой.

Глава 2. Анализ организации системы кадровой политики исследуемого предприятия

2.1. Организационная характеристика и анализ внутренней и внешней среды СПК «Фомино»

Сельскохозяйственный производственный кооператив СПК «ФОМИНО». Основан 2 февраля 2006 года. Регистрирующая организация – Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №5 по Челябинской области. Юридический Адрес: Ханты – Мансийский Автономный Округ, Нижневартовский район, с. Фомино. Ул. Ленина 13. Занимается растениеводством (выращивание пшеницы, ячменя и т.д.). Общая посевная площадь составляет 1330 Га. Кооператив является юридическим лицом. Правовое положение Кооператива определяется законодательством Российской Федерации и настоящим Уставом.

Как Юридическое лицо кооператив имеет в собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, имеет самостоятельный баланс и осуществляет все функции, присущие юридическому лицу данного вида. Также Кооператив в праве вступать в качестве учредителя любых создаваемых и действующих организаций, вступать в ассоциации, осуществлять совместную деятельность как с российскими, так и с иностранными партнерами, вправе учреждать филиалы и представительства.

Сельскохозяйственный производственный кооператив «Фомино», далее именуется «Кооператив», создан по решению общего собрания членов «Фомино» для совместной деятельности по производству, переработке и сбыту сельхоз хозяйственной продукции, основанной на личном трудовом участии членов кооператива и объединении их имущественных паевых взносов, в т.ч. земельных участков, предназначенных для обще кооперативных нужд.

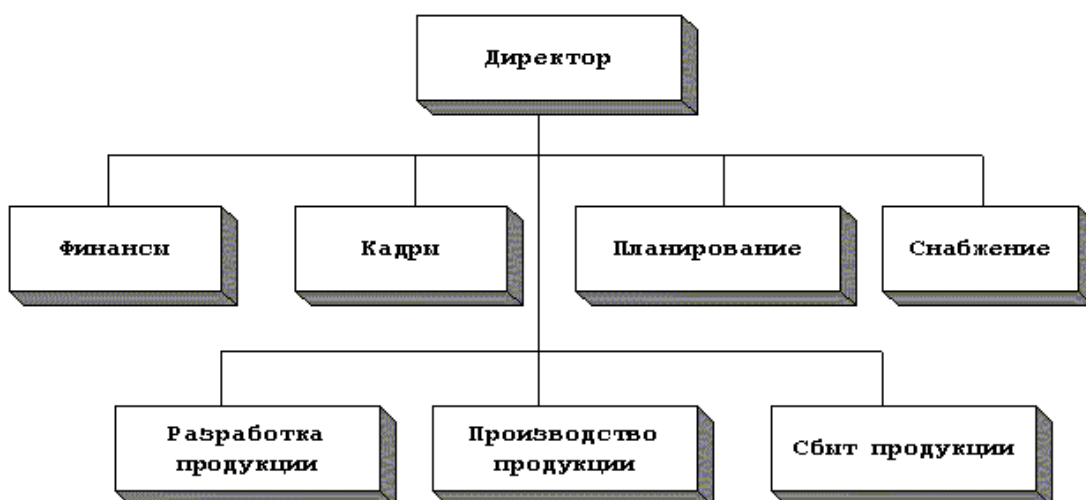


Рисунок 3. Организационная структура СПК «Фомино»

Целью деятельности кооператива является получение прибыли

Предметом деятельности Кооператива является :

- производство продукции полеводства
- сбыт продукции производства

В СПК «Фомино» несмотря на отсутствие целевого финансирования природно-охранных мероприятий ежегодно проводят работы по рекультивации и улучшению землепользования. Руководители и специалисты предприятия принимают меры по внедрению в производство ресурсосберегающих и безотходных технологий, следят за производственной и технологической дисциплинами, контролируют ответственность кадров на всех уровнях за экологическим состоянием всех производственных участков.

В ходе анализа финансово – хозяйственной деятельности исследуемой организации нами будет проведено исследование эффективности работы СПК «Фомино». В качестве анализируемых показателей можно выделить динамику выручки от реализации продукции, себестоимости реализованной сельскохозяйственной продукции. В таблице 6. представлены результаты данного анализа.

Таблица 6

**Динамика основных показателей деятельности
сельскохозяйственного предприятия**

Показатель	Период			Отклонение		Индекс	
	2014	2015	2016	2015-2014	2016-2015	2015/2014	2016/2015
Выручка от реализации с/х продукции	15360	14873	14211	-487	-662	96,8%	95,5%
Себестоимость реализованных товаров	12980	13021	12984	41	-37	100,3%	99,7%
Валовая прибыль от деятельности предприятия	2380	1852	1227	-528	-625	77,8%	66,3%

Выручка от реализации продукции в 2015 году снизилась на 3,2% в относительном выражении и на 4,5% в 2016 году. Это связано с динамикой цен на сельскохозяйственную продукцию и урожайностью. Символический рост себестоимости деятельности на 0,3% в 2015 году и 0,3% в 2016 приводит к падению прибыли в 2015 году на 22,2% и 33,7%.

Динамику данных показателей представим на рисунке 4.

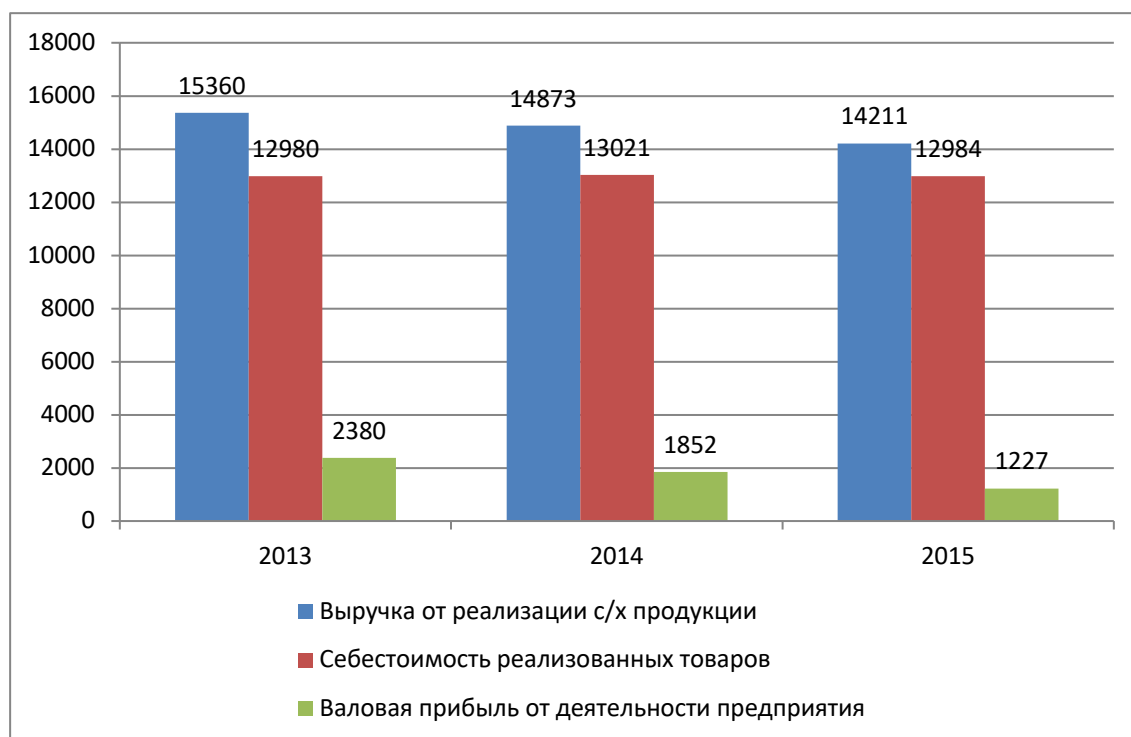


Рис. 4. Динамика основных показателей деятельности сельскохозяйственного предприятия в 2014-2016 гг., тыс. руб.

Анализ внутренней и внешней среды СПК «Фомино» проводится с использованием некоторых методов и приемов. Один из них STEP – анализ.

STEP – это аббревиатура четырех английских слов, обозначающих основные направления или факторы анализа: P – Political-legal (политико-правовые), E – Economic (экономические), S – Sociocultural (социокультурные), T – Technological (технологические).

Анализ макроэкономического окружения включает в себя следующие аспекты:

Специфика работы предприятия СПК «Фомино» такова, что оно не занимается деятельностью, оставляющей много бытовых отходов, поэтому ни в коей мере не влияет на окружающую среду. Какие отходы формируются у предприятия

Таблица 7

STEP – анализ хозяйственной деятельности СПК «Фомино»

Политико – правовые факторы	Экономические факторы
<p>Существенная налоговая нагрузка на предприятие в виде налога на добавленную стоимость и страховых взносов.</p> <p>Введение санкций на ввоз сельскохозяйственной продукции из-за рубежа приводит к росту спроса на зерновые и продукцию животноводства.</p> <p>Рост курса доллара приводит к росту цен на импортные комплектующие используемые при производстве сельскохозяйственного сырья.</p>	<p>Быстрый рост цен на горюче – смазочные материалы не только иностранного, но и отечественного производства.</p> <p>Падение курса рубля в период ноября – декабря 2014 года и август – декабрь 2015 года.</p> <p>Недоступность предприятия к кредитным ресурсам.</p> <p>Сокращение покупательной способности населения и предприятий области.</p>
Социокультурные факторы	Технологические факторы
<p>Рост числа сотрудников с низким уровнем профессионального образования.</p> <p>Обострение экономического кризиса приводит к смещению спроса на низкостоимостную продукцию.</p> <p>На основе снижения покупательной способности населения происходит несоответствие традиционного</p>	<p>Изношенные основные средства, приводящие к низкой производительности труда.</p> <p>Недостаток нового технологического оборудования по обработке земель, посеву и сбору урожая.</p> <p>Недостаточное информационное обеспечение процесса управления кадрами.</p>

ассортимента структуре спроса.	изменившейся	
-----------------------------------	--------------	--

На основании данного анализа можно сделать вывод, что в условиях экономического и финансового кризиса произошла трансформация рынка производства сельскохозяйственного сырья в Челябинской области. Данному явлению способствовали экономический кризис, введение ответных санкций на ввоз сельскохозяйственного сырья и продуктов питания.

Проведем SWOT – анализ деятельности СПК «Фомино».

Таблица 8.

SWOT – анализ деятельности СПК «Фомино»

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>1.В СПК «Фомино» имеется 1000 га земли. Это создаёт условия для роста и развития сельскохозяйственных культур и осуществления производственной деятельности.</p> <p>2.В СПК «Фомино» текучесть кадров почти не существует</p> <p>3.Постоянный спрос на с/х продукцию.</p> <p>4.Хозяйство рентабельно и приносит прибыль</p> <p>5.Стаж работы более 5 лет имеет 63% работников. Они хорошо знакомы с производством, накопили определённый опыт решения различного рода задач.</p>	<p>1.СПК «Фомино» действует в развитой конкурентной среде, которые находятся на территории района и занимаются сельскохозяйственной продукцией.</p> <p>2.Плохие условия для длительного хранения произведенной продукции</p> <p>3.Нехватка финансовых ресурсов для модернизации внеоборотных активов.</p> <p>4.Изношенность половины оборудования и сельскохозяйственной техники.</p>
Возможности	Угрозы
<p>1.Рост спроса на рынке за счет</p>	<p>1.Хозяйство находится в зоне</p>

освоения выпуска отдельных видов молочной продукции	высокого риска, в неблагоприятных климатических условиях, из-за чего урожайность сельскохозяйственных культур не стабильна.
2.Повышение спроса на продукцию за пределами рынка области при участии в различных выставках	1.Активность конкурентов в наиболее рентабельных секторах, лоббизм. 2.Снижение объёма косвенной государственной поддержки (изменение условий кредитования)

Методика 4Р помогает разработать маркетинговую политику предприятия на основе анализа его деятельности по четырем параметрам: товар, цена, сбыт и продвижение. Проведем анализ конкурентов методикой 4Р.

Таблица 9.

Анализ конкурентов методикой 4Р.

Характеристика факторов	СПК "Фомино"	ООО «Уйский»	ООО «Авангард»	ООО «Дружба»	ООО «Сибирские нивы»	ООО «Сокол»
«1Р» (продукт)	5	4	3	4	5	4
«2Р» (цена)	4	5	5	3	5	5
«3Р» (Каналы сбыта)	4	5	3	4	5	5
«4Р» (продвижение)	3	4	5	3	4	4
Сумма баллов	16	18	16	14	19	18

Из таблицы 5 можно увидеть, что база исследования – СПК «Фомино» занимает срединную позицию среди конкурентов по указанным критериям.

Анализ внутренней среды связан с анализом кадрового состава предприятия.

Рассмотрим структуру предприятия СПК «Фомино» по половому признаку в таблице 10.

Таблицы 10.

Структура персонала СПК «ФОМИНО» по половому признаку

По половому признаку	Период					
	2014 г		2015 г		2016 г	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
Женщины	8	32,00%	7	31,81%	9	33,33%
Мужчины	17	68,00%	15	68,19%	18	66,67%
Всего:	25	100,00%	22	100,00%	27	100,00%

В структуре персонала организации СПК «Фомино» по половому признаку преобладают мужчины, их на 9 человек больше, чем женщин в 2014 году, в 2015 году женщин больше на 8 человек, а в 2016 году – на 9 человек. В основном к «мужским должностям» должностям в организации СПК «Фомино» относятся механизаторы.

Предоставим структуру по половому признаку в виде графика (рис. 5).

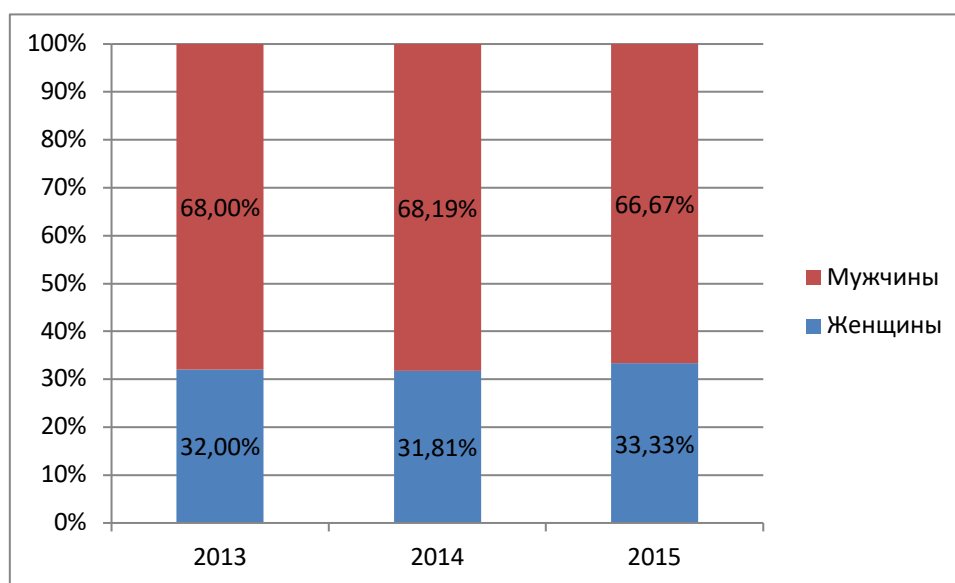


Рис. 5. Структура организации СПК «Фомино» по половому признаку

В структуре персонала данного предприятия по возрасту преобладают люди в возрасте от 20-30 лет, за все 3 года, на втором месте 30-40 лет, на третьем до 20 лет, и старше 50 – всего 1 человек (таблица 11).

Таблица 11

Структура организации СПК «ФОМИНО» по возрасту

Возраст	Период					
	2014		2015		2016	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
до 20	5	20,00%	3	13,65%	7	25,90%
20-30	8	32,00%	7	31,85%	8	29,60%
30-40	7	28,00%	7	31,85%	6	22,30%
40-50	4	16,00%	4	18,10%	5	18,50%
старше 50	1	4,00%	1	4,55%	1	3,70%
Итого	25	100%	22	100%	27	100%

Как правило, самый трудоспособный возраст приходится именно на 20-30 лет, когда человек получает начальное профессиональное образование, и начинает карьерный путь, так и в СПК «Фомино», причем в основном они находятся на рабочих должностях. Молодое поколение в возрасте до 40 лет, как правило, занимают должности механизаторов, трактористов, рабочих по выращиванию животных. Рассмотрим данные в виде гистограммы на рисунке 6.

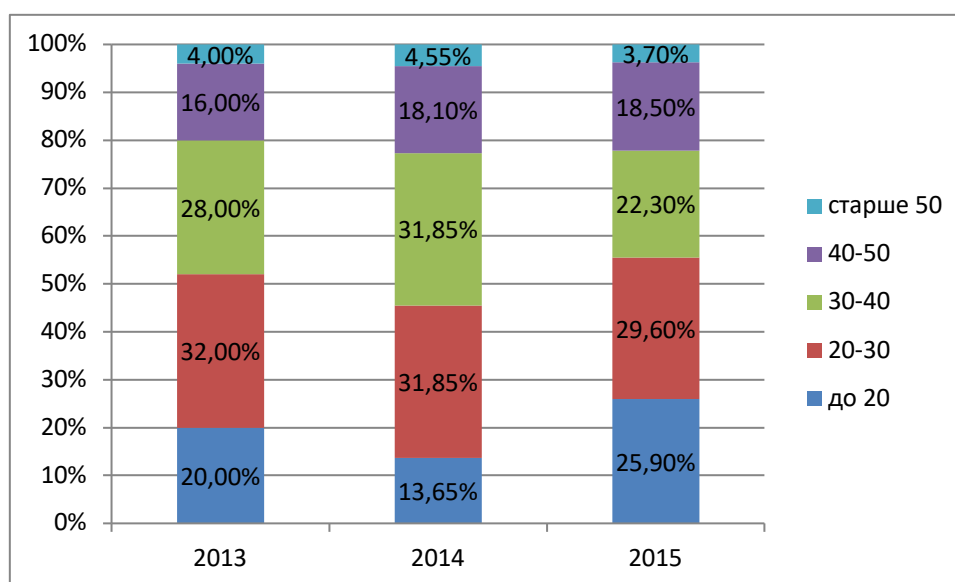


Рис. 6. Структура организации СПК «Фомино» по возрасту

В следующей таблице работники организации СПК «ФОМИНО» сгруппированы по уровню образования.

Таблица 12

Структура организации СПК «ФОМИНО» по образованию

Образование	Период					
	2014		2015		2016	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
Среднее	4	16%	3	14%	5	19%
Среднеспец.	19	76%	18	82%	19	70%
Незаконченное В/о	1	4%	0	0%	1	4%
В/о	1	4%	1	5%	2	7%
Всего	25	100%	22	100%	27	100%

Из данных таблицы 12 видно, что в структуре персонала по образованию за все 3 года, преобладают лица со среднеспециальным образованием - в 2014 – 19 человек, в 2015 – 18 человек, а в 2016 – 19 человек, при этом лица с высшим образованием составляют лишь в 2014 – 1 человек, в 2015 – 1 человек, а в 2016 – 2 человека, лица с незаконченным высшим образованием в 2014 – 1 человек, в 2015 – 0 человек, а в 2016 – 1 человек, и средним образованием в 2014 – 4 человека, в 2015 – 3 человека, а в 2016 – 5 человек. Представленные данные рассмотрим на рисунке 6.

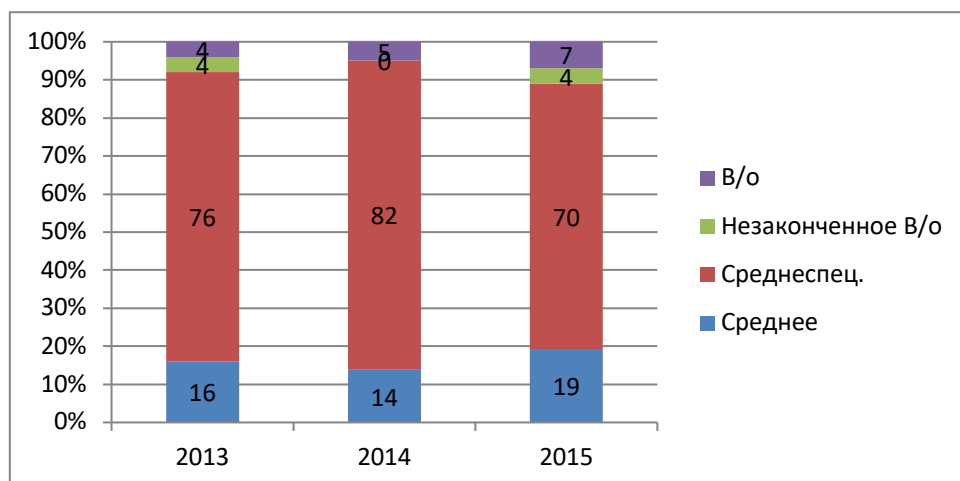


Рис. 6. Структура организации СПК «Фомино» по образованию

Необходимо отметить, что предпочтение все же отдается лицам с профессиональным образованием, и специалисты со средним образованием занимают должности механизатора, тракториста, технолога. Однако у этих

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

Структура персонала по стажу работы в данной организации. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива, рассмотрим таблицу 13.

Таблица 13

Структура организации СПК «Фомино» по стажу работы

Стаж работы	Период					
	2014		2015		2016	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
До 1 года	8	32%	3	13,63%	8	29,63%
1-3.	9	36%	12	54,55%	10	37,04%
Больше 3 лет	8	32%	7	31,82%	9	33,33%
Всего	25	100%	22	100%	27	100%

Из таблицы 13 мы видим, что самой многочисленной группой является группа работников со стажем работы на предприятии от 1 до 3 лет, что составляет в 2014 году – 36%, в 2015 году – 54,55%, а в 2016 – 37,04%. Значительную часть занимают сотрудники со стажем больше 3 лет, что составляет в 2014 году– 32%, в 2015 – 31,82%, а в 2016 – 33,33%. (рис. 7)

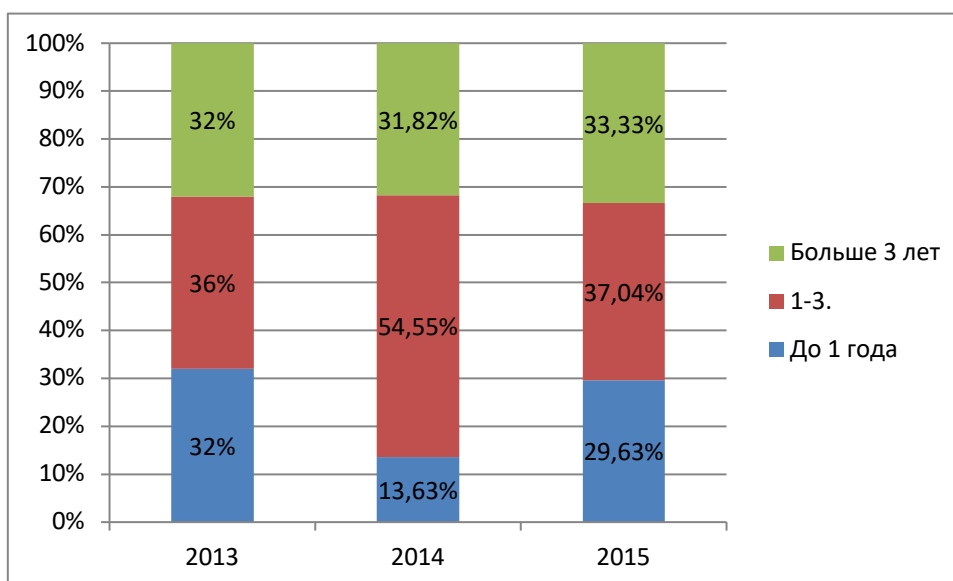


Рис. 7 Структура организации СПК «Фомино» по стажу работы

Рассмотрим квалификационную структуру персонала предприятия СПК «Фомино» в таблице 14.

Таблица 14.

Квалификационная структура персонала сельскохозяйственного предприятия СПК «Фомино»

Должности	Период					
	2014		2015		2016	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
Руководители	1	4%	1	5%	1	4%
Специалисты (бухгалтер)	1	4%	1	5%	1	4%
Служащие (кладовщик)	1	4%	0	0%	1	4%
Рабочие	22	88%	20	91%	24	89%
Всего	25	100%	22	100%	27	100%

Из данной таблицы 14 можно сделать вывод, что рабочего персонала за 3 года наибольшее количество, а именно в 2014 году - 22 человека, в 2015 году – 20 человек, а в 2016 году 24 человека. Специалистов, неизменное количество за 3 года, показатель не изменился и составляет 1 человек. Руководитель 1 – г – н Воронов В.В.

Главной задачей квалификационной структуры СПК «Фомино» является установление взаимоотношений полномочий, которые связывают высшее руководство с низшими уровнями работников. Эти отношения устанавливаются посредством делегирования, которое означает передачу полномочий и задач лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Составим график (рис. 8)

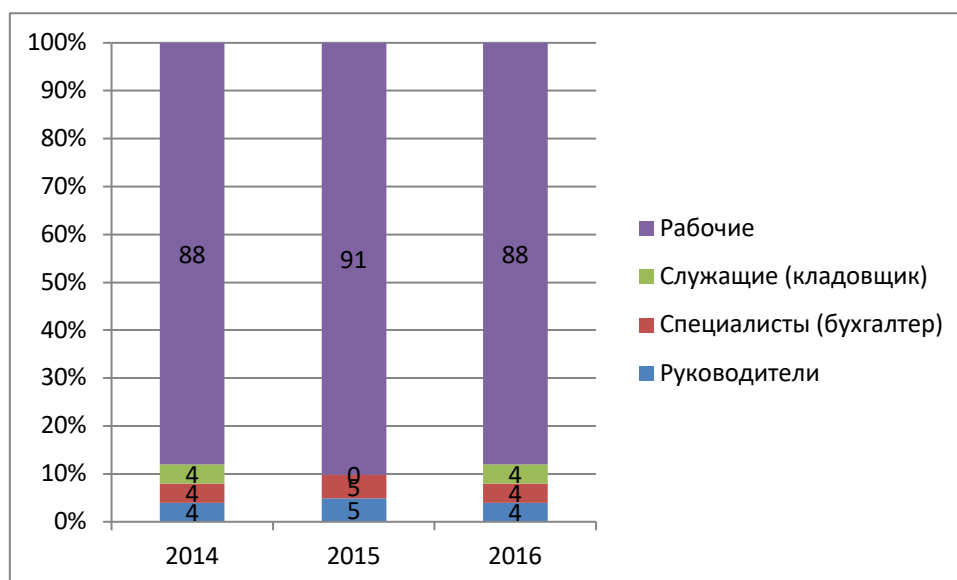


Рис. 8. Квалификационная структура организации персонала СПК «Фомино»

2.2. Анализ действующей кадровой политики на СПК «Фомино»

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

Анализ системы кадровой политики включает в себя:

анализ системы оплаты труда;

анализ системы мотивации сотрудников;

анализ удовлетворенности системой управления персонала предприятия.

Оплата труда работников СПК «Фомино» строится на основании следующих ее составляющих:

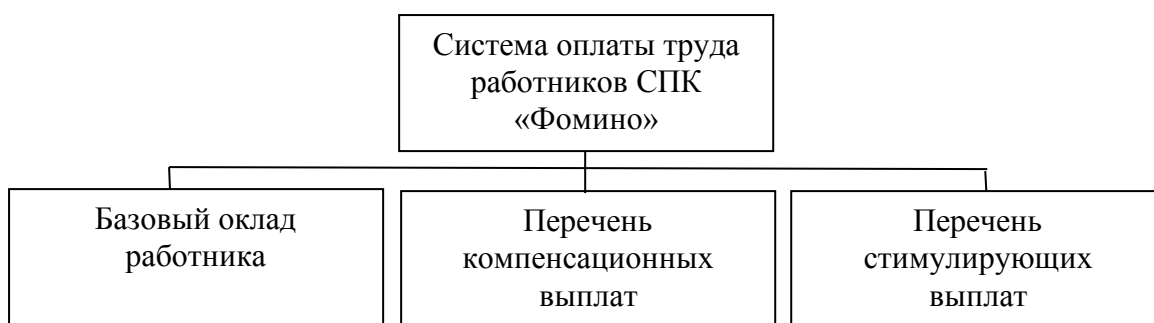


Рис. 9. Схема системы оплаты труда работников СПК «Фомино»

Рассмотрим анализ средней заработной платы работников исследуемого хозяйствующего субъекта по категориям работников в период 2014 – 2016 гг. Данный анализ представлен в таблице 15.

Таблица 15.

Динамика средней заработной платы работников по категориям в СПК «ФОМИНО» в 2014 – 2016 гг.

Категория работников	Период			Индекс	
	2014	2015	2016	15/14	16/15
Руководители	22300	22850	24560	102,5%	107,5%
Специалист	14200	14800	15800	104,2%	106,8%
Рабочие	11200	12000	12500	107,1%	104,2%

Из указанной таблицы видно, что рост средней заработной платы в 2015 году существенно замедлился у руководителей (до 17,5%), бухгалтера (на 9,6,8%) и существенно вырос у людей рабочих профессий (с 7,1% до 4,2%).

Анализируя действующую систему кадровой политики мы пришли к выводу, что в основном работниками СПК «Фомино» являются мужчины, средний возраст персонала 25-45 лет, большинство имеют высокий уровень подготовки. Основу работников составляют семейные люди. Взаимоотношения в коллективе ровные и стабильные, конфликтов практически не возникает. Отношением работников и руководителя удовлетворены 89% трудящихся. Это достаточно хороший показатель, не устраивает персонал в основном заработная плата, низкая система мотиваций персонала, особенно механизаторов и рабочих по выращиванию скотины, а ведь именно от их слаженной работы зависит прибыль организации.

Условиями работы недовольны в основном работники отдаленных территорий это связано с тем, что не всегда оплачивается расход ГСМ при езде до работы, а также существуют проблемы с выходов в очередные отпуска. Степень удовлетворенности персонала СПК «Фомино» той или иной стороной трудовой деятельности можно проследить по таблице 12. Анализ проводился методом опроса работников предприятия. В опросе озвучивались параметры морального стимулирования, характеризующие психологические, социальные и моральные качества трудовой деятельности.

В опросе участвовали все работники предприятия – 27 человек.

Оценка результатов проводится по следующей шкале:

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

Таблица 16

**Степень удовлетворенности персонала СПК «Фомино»
организацией и условиями труда**

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

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

Из данных таблицы 12 видно, что присутствует общая неудовлетворенность персонала предприятия различными сторонами их трудовой деятельности. По результатам опроса высокой степени удовлетворенности соответствуют 2 параметра; средней – 6 параметров; низкой – 1 параметр. Таким образом, степень удовлетворенности организацией и условиями труда на предприятии СПК «Фомино» оценивается как средняя. Однако, параметры по которым степень удовлетворенности оценивается как средняя близки к нижней границе индексного интервала оценки и поэтому могут быть приравнены к низкой степени удовлетворенности. Показатели степени удовлетворенности говорят о неэффективной организации труда в СПК «ФОМИНО», неэффективной системе морального стимулирования и мотивирования труда и необходимости ее совершенствовать. В рамках исследования системы стимулирования на предприятии СПК «ФОМИНО» было проведено исследование мотивации труда работников с применением методов оценки по процессуальным теориям (анкета представлена в приложении). В опросе участвовали все члены коллектива СПК «ФОМИНО» - 27 чел. Шкала оценки вопросов аналогична по анализу морального стимулирования. По данным проведенного исследования определена степень удовлетворенности системой материального стимулирования. По результатам опроса высокой степени удовлетворенности соответствуют 4 параметра; средней – 3; низкой – 3. Однако, следует учитывать, что два параметра из среднего интервала близки к нижней границе по значению оценочной шкалы, и, следовательно, могут быть отнесены к низкой степени удовлетворенности.

**Степень удовлетворенности персонала СПК «ФОМИНО» системой
материального стимулирования**

№ вопроса	Содержание вопроса	Кол-во уд. ответов	Доля уд. ответов от общего числа работников	Индекс удовлетв.	Степень удовлетв.
1	ФАКТОРЫ ОЖИДАНИЯ				
1а	Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к желаемому результату	35	70%	0,70	Высокая
1б	Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемым вознаграждениям за этот результат	24	60%	0,60	Средняя
1в	Какую ценность представляет для вас получаемое вознаграждение	33	80%	0,80	Высокая
2	ФАКТОРЫ СПРАВЕДЛИВОСТИ				
2а	Известен ли вам размер вознаграждения ваших коллег, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы	16	40%	0,40	Средняя
2б	Ваша реакция на сведения о более высокой оплате труда за аналогичную работу в вашем подразделении .	14	28%	0,28	Низкая
2в	Как вы оцениваете отношение к себе как к работнику со стороны руководства по получаемому вознаграждению	14	28%	0,28	Низкая
2г	Какова ваша комплексная оценка получаемого вознаграждения	18	40%	0,40	Средняя
3	ФАКТОРЫ модели Портера-Лоулера				
3а	Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие	14	28%	0,28	Низкая
3б	Считаете ли вы себя способным работником	38	95%	0,95	Высокая
3в	Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии	35	85%	0,85	Высокая

3г	Уверены ли вы в том, что получаемое вами вознаграждение справедливо по отношению к результатам вашего труда	16	28%	0,28	Низкая
----	---	----	-----	------	--------

Высокой степени удовлетворенности соответствуют интервалы, характеризующие ожидания. Средней и низкой, характеризующие отношение работников к существующей системе вознаграждений за труд. Таким образом, система материального стимулирования на предприятии СПК «ФОМИНО» оценивается как неудовлетворительная. В завершении распределим выявленные проблемы по степени значимости (рис. 10).

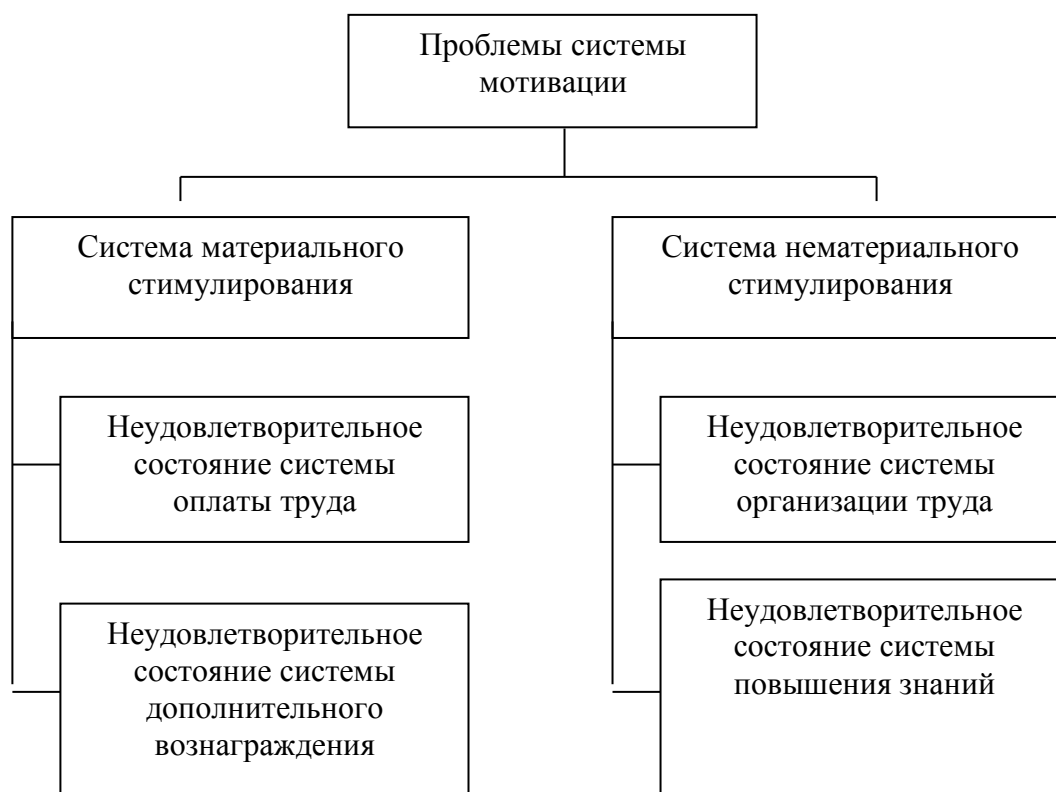


Рис. 10. Дерево проблем системы мотивации СПК «ФОМИНО»

Анализируя всю полученную информацию мы рассмотрели предложения по совершенствованию системы управления персоналом СПК «ФОМИНО». Для того чтобы направить работу системы управления человеческими ресурсами в правильное, нужное русло необходимо в первую очередь провести SWOT-анализ работы организации. Это позволит выявить сильные и слабые стороны системы управления человеческими ресурсами в предприятия, определить возможности и угрозы, связанные с работниками

предприятия. При проведении SWOT-анализа, появляется возможность более качественной, четкой, поэтапной разработки системы управления человеческими ресурсами. Представим список сильных и слабых сторон СПК «ФОМИНО» и угроз и возможностей в области управления человеческими ресурсами, таблица 18.

Таблица 18

Список сильных и слабых сторон СПК «ФОМИНО», угроз и возможностей в области кадровой политики

<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Возраст кадров от 25 до 40 лет, что позволяет нести высокую способность к нагрузкам, обучению, переквалификации 2. Во главе предприятия стоит опытный руководитель 3. Реализуемая продукция востребована на рынке 	<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Организационная структура малофункциональна 2. Слабые коммуникативные связи 3. Неэффективная система информационного обеспечения кадровой работы 4. Достаточно высокий показатель текучести кадров 5. Слабая мотивация работников
<p>Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Организация эффективной системы мотивации 2. Пересмотр и создание новой организационной структуры предприятия 3. Улучшение трудовой дисциплины и морально психологического климата в коллективе. 	<p>Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Высокий уровень конкуренции 2. Неспособность коллектива к достижению целей предприятия 3. Снижение уровня конкурентоспособности предприятия

Сильные стороны: Самым большим плюсом СПК «ФОМИНО» является то, что в большинстве своем коллектив предприятия – это молодые люди в возрасте от 25 до 45 лет. Это обстоятельство свидетельствует в некотором роде о том, что коллектив предприятия способен и готов к обучению, переобучению и переквалификации. Кроме того, немаловажен тот факт, что большинство членов коллектива имеют высокую способность к нагрузкам и интенсивности труда. Кроме того, работники предприятия положительно настроены на проявление при выполнении своих задач энергии и интенсивности и готовы к выполнению задач, не входящих в их компетенцию. Также положительным моментом работы предприятия в области человеческих ресурсов является то, что во главе предприятия стоит опытный сильный директор, пользующийся уважением и признанием

коллектива, способный создать сильную команду и повести работников организации за собой к достижению целей предприятия.

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

На рисунке 11 представим SWOT анализ действующей системы кадровой политики СПК «ФОМИНО».

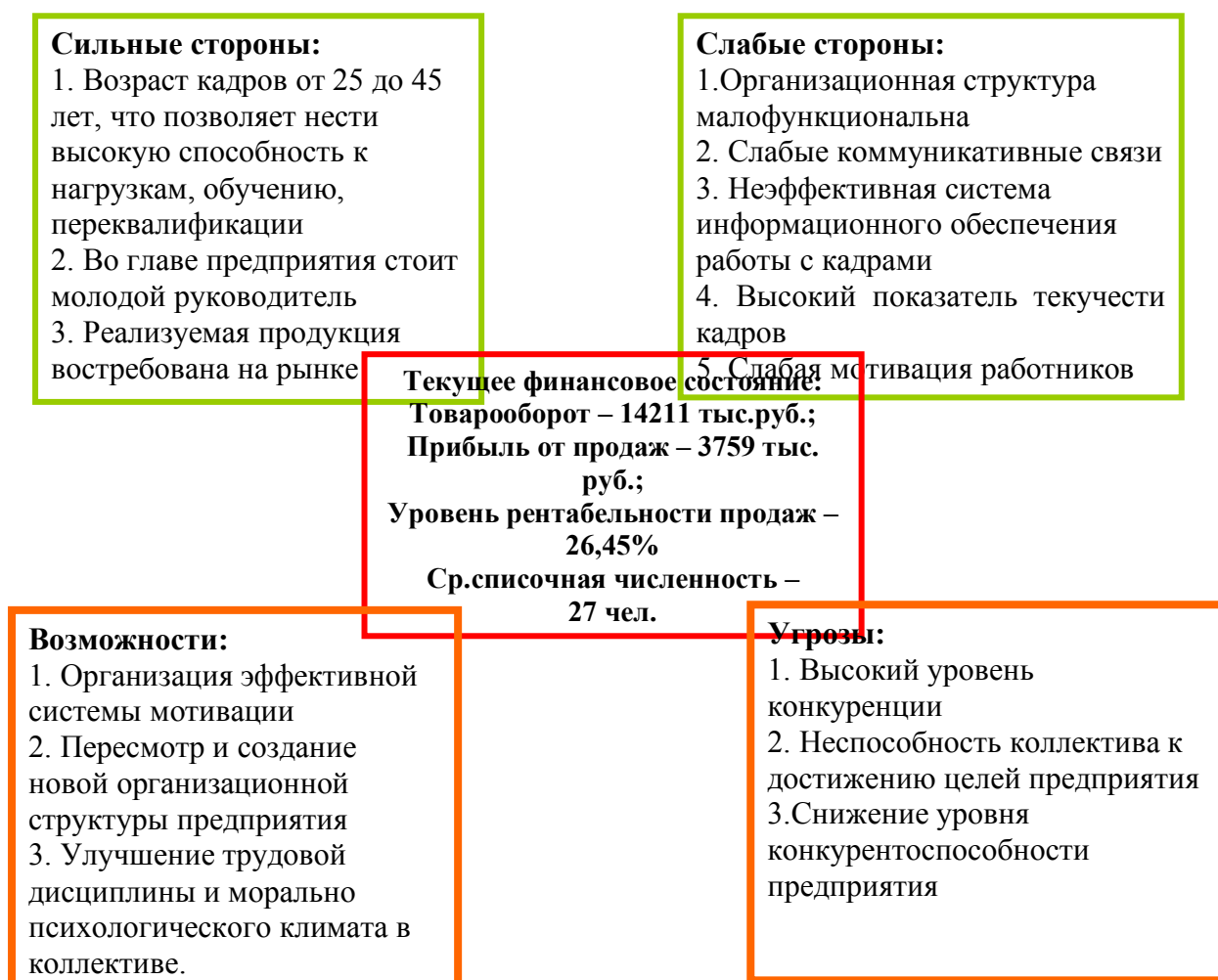


Рис. 11 SWOT-анализ в области управления человеческими ресурсами СПК «ФОМИНО»

Угрозы: Высокий уровень конкуренции

2. Неспособность коллектива к достижению целей предприятия

3. Снижение уровня конкурентоспособности предприятия

Возможности:

1. Организация эффективной системы мотивации

2. Пересмотр и создание новой организационной структуры предприятия

3. Улучшение трудовой дисциплины и морально психологического климата в коллективе.

Выводы по итогам анализа действующей системы кадровой политики:

- на предприятии СПК «ФОМИНО» существует несовершенная система информационного обеспечения работы с кадрами, не удовлетворяющая требованиям современных предприятий;

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

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

1. Стратегия развития человеческих ресурсов.

2. Стратегия вознаграждения и мотивации человеческих ресурсов.

Таким образом, на основе проведенного SWOT-анализа можно сделать вывод о том, что СПК «ФОМИНО» необходимо совершенствовать структуру управления персоналом, политику управления человеческими ресурсами за счет внедрения автоматизированной системы управления кадрами.

2.3. Мероприятия по совершенствованию кадровой политики и оценка их эффективности

Главная цель нашего проекта по развитию системы управления человеческими ресурсами:

Создать эффективную систему кадровой политики, способствующую достижению целей предприятия, динамичному росту и развитию организации. Главную цель можно разбить на две подцели:

1. Внедрить автоматизированную информационную технологию в работу с кадрами на базе платформы 1С кадры.
2. Разработать методические подходы по планированию численности в рамках возможного роста объема сельскохозяйственного производства.

1. Нами предлагается решение о необходимости внедрения информационной системы для решения ряда ключевых задач:

- Перевод ведения и перенос исторических данных по кадровому учету и расчету заработной платы из электронных таблиц Excel в систему 1С:Зарплата и управление персоналом КОРП;
- Внедрение функционального блока 1С:Управление премиальных для расчета полугодовых и годовых премиальных выплат;
- Интеграция автоматизированной системы управления персоналом Сбербанком РФ для реализации зарплатного проекта.

До внедрения системы расчета бонусов в компании расчет суммы бонуса производился при помощи таблиц MS Excel. Схема расчета премиальных в СПК «Фомино» – многофакторная, и поэтому процесс расчета был очень трудоёмким, а в его результатах было много ошибок.

Внедрение нашего мероприятия будет проходить в два этапа.

В рамках первого этапа были выполнены разработка и внедрение информационной системы 1С:Зарплата и управление персоналом, который включал в себя следующие функциональные блоки:

1. Перенос исторических данных из электронных таблиц Excel по:
 - сотрудникам
 - подразделениям
 - кадровым документам

- начислениям и удержаниям за два года
- 2. Ведение Нормативно-справочной информации.
- 3. Ведение штатного расписания.
- 4. Ведение Кадрового делопроизводства (кадровый учет).
- 5. Учет рабочего времени:
 - Формирование табеля рабочего времени на основании установленных графиков работы и введенных отклонений;
 - Регистрация в системе данных по отклонениям в работе сотрудников от графиков (неявки, опоздания, ранний уход, сверхурочное время, работа в выходной день и т.д.);
 - Автоматическое формирование табелей.
- 6. Расчет заработной платы за отработанное время.
- 7. Расчет Налога на доходы физических лиц (НДФЛ), страховых взносов во внебюджетные фонды.
- 8. Формирование регламентированной отчетности.

Второй этап: внедрение модуля по расчету выплат в рамках материальной мотивации.

Сначала в системе должен быть разработан документ, фиксирующий финансовые показатели работы как организации в целом, так и в разрезе подразделений.

На втором этапе было реализовано заполнение учета индивидуального вклада по сотрудникам СПК с указанием перечня ключевых показателей эффективности сотрудника, плана и факта выполнения по данному показателю. Помимо учета индивидуального вклада в документе могут указываться критерии предприятия, такие как отношение к работе, эффективность выполнения работы и другие, проставляются оценки по каждой указанному критерию.

Расчет результата премирования происходит в документе, собирающем информацию о начисленной заработной плате за определенный период, кадровых перемещениях сотрудников, выполнения планов по видам

сельскохозяйственной деятельности (животноводство и растениеводство) и по СПК «Фомино» в целом.

В рамках реализации предлагаемого предложения специалистами, внедряющими «1С: Зарплата и управление персоналом КОРП» должны быть также разработаны отчеты, позволяющие проанализировать схему расчета премиальных по каждому из заложенных в механизм показателей деятелей.

Ожидаемые организационные результаты от внедрения.

Результатами внедрения систем «1С: Зарплата и управление персоналом КОРП» и 1С:Управление премиальными выплатами будут:

- полный перевод кадрового учета и расчета заработной платы в систему 1С: ЗУП;
- выверка перенесенных исторических данных;
- упрощение схемы взаимодействия кадровой работы и работы по начислению оплаты труда;
- снижение трудозатрат при расчете премии сотрудников;
- точный расчет размера бонусов за счет возможности учета всех кадровых перемещений сотрудников;
- перенос расчета премиальных выплат из MS Excel в систему 1С: Зарплата и управление персоналом КОРП, позволивший систематизировать полученные данные для их своевременного отражения в регламентированном учете;
- формирование отчетности в системе регламентированного учета по начисленным премиям с возможностью последующего анализа расходов на оплату труда.

Рассмотрим основные затраты на внедрение данного информационного продукта. Согласно предложениям официальных представителей компании 1С стоимость лицензионного продукта составляет 21600 руб.

2. В 2016 году СПК «Фомино» планирует заключить договор аренды земель сельскохозяйственного назначения на 49 лет площадью 1200 га, что существенно (на 48%) увеличит площадь посевных зерновых. В связи этим

встает проблема увеличения численного состава работников по обработке новых площадей.

Система кадрового планирования, направленная на увеличение численности сотрудников СПК «Фомино» должна следовать определенным закономерностям. Цели и задачи кадрового планирования в условиях увеличения численности схематически представлены на рисунке 12.



Рисунок 12. Цели и задачи кадрового планирования организации

Этапами процесса планирования целей являются: поиск целей, анализ целей и их ранжирование, оценка возможностей реализации, выбор и реализация целей, контроль и их ревизия (рисунок 13).



Рисунок 13. Процесс планирования человеческих ресурсов СПК

«Фомино»

Долгосрочное кадровое планирование СПК «Фомино».

Инструментом долгосрочного кадрового планирования является план человеческих ресурсов, который, как правило, предполагает попытку прогнозирования на 3-5 лет вперед.

СПК «Фомино» в лице руководства должно оценить спрос на труд, потенциальные возможности предложения и состояние внешней среды деятельности. Путем взаимодействия всех названных факторов составляется план человеческих ресурсов, указывающий, какое количество и каких именно работников может потребоваться в будущем для обработки земель.

Основными пунктами, которые следует принимать в расчет, являются следующие:

1. Создание группы кадрового планирования СПК «Фомино», включая рабочих основного производства, ответственных за выполнение основных задач.

2. Задачи человеческих ресурсов в достижении целей предприятия с учетом:

- планов в области капитального оборудования (сельскохозяйственной техники);

- выбор сельскохозяйственных культур, посев которых планируется на новых землях;

- финансовая политика по привлечению средств.

3. Характеристика использования человеческих ресурсов, в частности:

- численность работников разных категорий (основных работников и вспомогательных);

- расчет текучести кадров по каждой категории работников и анализ влияния высоких или низких показателей текучести кадров на эффективность деятельности СПК «Фомино»;

- объем выполненной сверхурочной работы;

- оценка эффективности деятельности нынешнего персонала и его потенциала;

- общий уровень оплаты труда в сравнении с уровнем оплаты в других сельскохозяйственных компаниях.

4. Внешняя среда деятельности СПК «Фомино»:

- положение с набором персонала;

- демографические тенденции в населенных пунктах Уйского района;

- местные планы в области жилищного строительства и развития транспорта;

- отраслевые соглашения относительно условий работы;

- политика государства в области образования, выхода на пенсию, предоставления региональных субсидий и т.д.

5. Потенциальное предложение на рынке труда, в частности:

- влияние локальной иммиграции и эмиграции;

- последствия набора и увольнения избыточной рабочей силы местными компаниями;

- возможность привлечения к работе тех категорий работников, которые не привлекаются в настоящее время, например, работников, занятых неполный рабочий день.

Планирование потребности в персонале. Оно базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей (рисунок 14).

К преимуществам внедряемого кадрового планирования на СПК «Фомино» можно отнести следующие факторы:

1. Организация лучше подготовлена для преодоления последствий изменения внешней среды деятельности.

2. Тщательное определение возможных будущих потребностей в человеческих ресурсах помогает организации найти новые и более эффективные способы управления человеческими ресурсами

3. Организация может избежать как избытка, так и дефицита сотрудников.

4. Планирование поможет организации создать и в дальнейшем развивать программы обучения персонала и обеспечения преемственности руководства.

5. Руководство вынуждено будет критически оценить сильные и слабые стороны человеческих ресурсов компании и политики в области персонала.

6. Позволит избежать дублирования усилий работников компании и улучшить их координацию и интеграцию при выполнении работы.



Рисунок 14. Схема планирования потребности в персонале

Исходя из норм обслуживания на каждую единицу оборудования потребуется:

- 3 механизатора – тракториста;
- 1 техник;
- 2 разнорабочих.

Штатное расписание СПК «Фомино» предусматривает данные профессии с окладами в размерах:

- механизатор – тракторист – 17000 руб.
- техник – 16500 руб.
- разнорабочий – 14000 руб.

Итого прогнозируемое увеличение фонда заработной платы составляет 95500 рублей. Выплаты персоналу с начислениями (районный коэффициент 15% и страховые взносы 31,9%) составят 144859,17 руб. в месяц или 1738310,1 рублей в год без премиальных выплат.

Прогноз увеличения доходности при урожайности зерновых на уровне 17 центнеров с гектара составит:

Доходы от реализации с/х продукции прирастут на 56844 тыс. руб.

Себестоимость производства с/х продукции увеличится на 51936 тыс. руб. Таким образом прибыль от основной деятельности вырастит на 4908 тыс. руб.

Экономический эффект от увеличения посевных площадей и роста численности работников СПК «Фомино» составит 4908 тыс. руб. – 1738 тыс. руб. = 3170 тыс. руб.

По итогам оценки эффективности предлагаемых мер сформируем итоговую таблицу где представим доходы и расходы от реализации предлагаемых мер.

Таблица 19.

Показатели эффективности предложений

№ п.п.	Предложение	Стоимость предложений	Доход от предложений
1	Внедрить автоматизированную информационную технологию в работу с кадрами на базе платформы 1С кадры.	21,6 тыс руб.	-
2	Разработать методические подходы по планированию численности в рамках возможного роста объема сельскохозяйственного производства.	1738 тыс. руб.	3170 тыс. руб.

Итого		1410,4 тыс. руб.
-------	--	------------------

Выводы по главе 2

Магазины СПК «ФОМИНО», создано 18 декабря 1998 года в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации.

Организационная структура управления предприятием СПК «ФОМИНО»:

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

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

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

Из этого следует, что в СПК «ФОМИНО» необходимо создать систему кадровой политики, которая бы позволила и разработать следующие стратегии управления человеческими ресурсами:

1. Стратегия развития человеческих ресурсов.
2. Стратегия вознаграждения и мотивации человеческих ресурсов.
3. Внедрение информационных технологий в кадровую политику.

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

- на предприятии СПК «ФОМИНО» существует примитивная система учета, не удовлетворяющая требованиям современных предприятий;

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

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

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

Заключение

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

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

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

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

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

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

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

Все виды методов органично связаны между собой.

СПК «ФОМИНО», создано 18 декабря 1998 года в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации.

Организационная структура управления предприятием СПК «ФОМИНО»:

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

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

В процессе проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

- на предприятиях СПК «ФОМИНО» отсутствует информационный ресурс управления кадровой политикой, не удовлетворяющая требованиям современных предприятий;
- не развитая система мотивации (как материальная, так и нематериальная) подавляют стремление работников повышать уровень квалификации.

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

Стратегия развития человеческих ресурсов.

Стратегия вознаграждения и мотивации человеческих ресурсов.

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

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

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

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

Благодаря всем вышеперечисленным факторам у работников СПК «ФОМИНО» повысится уровень мотивации, чувства справедливости и

приверженности, снизится текучесть кадров, создастся сильная, высокоэффективная команда единомышленников, что, в свою очередь, также приведет к повышению уровня конкурентоспособности предприятия на рынке производства сельскохозяйственного сырья.

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