

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Тульский государственный педагогический университет им.  
Л.Н.Толстого»  
(ФГБОУ ВПО «ТГПУ им. Л.Н.Толстого»)

Кафедра экономики и управления

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
на тему:  
**"Совершенствование системы управления персоналом на  
предприятии"**

Выполнена: студенткой 5 курса  
группы «В»  
очной формы обучения  
специальности «Профессиональное  
обучение (экономика и управление)»  
Факультета Технологий и бизнеса  
Ажель Анастасии Владимировны

Тула - 2013

## Содержание

Введение.....	5
Глава 1. Теоретические аспекты системы управления персоналом на предприятии	
1.1 Система управления персоналом: основные понятия, сущность.....	8
1.2 Элементы и методы управления персоналом.....	9
1.3 Мотивация –как важнейший элемент управления персоналом.....	13
1.4 Формирование системы управления.....	18
1.5 Зависимость системы управления от организационной формы предприятия.....	24
Глава 2. Анализ системы управления персоналом на предприятии ООО «Товары для дома»	
2.1 Общая характеристика предприятия.....	33
2.2 Характеристики персонала предприятия.....	45
2.3 Анализ системы управления персоналом ООО «Товары для дома» г. Ефремов.....	53
Глава 3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии ООО «Товары для дома»	
3.1 Выявление проблем системы управления персоналом на предприятии.....	61
3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии.....	63
Заключение.....	75
Список литературы.....	78

## Введение

Без управления людьми не может существовать ни одна организация. Гибкая организация труда, самоорганизация работника и групп трудящихся, их сознательное участие не только в производственном процессе, но и в управлении производством становится отправной точкой создания систем управления человеческими ресурсами. С переходом к рыночной экономике происходят принципиальные изменения в системе управления предприятиями. Следствием таких изменений становятся новые подходы к организации и качеству управления предприятием, а также к управленческим кадрам. Только будучи правильно организованным, процесс потребления рабочей силы на внутреннем рынке труда обеспечивает полное использование трудового потенциала работника, его возможностей, личных качеств. Для преодоления экономического кризиса необходимо решить ряд проблем, связанных с изменением в системе управления персоналом организации. В силу этого особую важность и практическую значимость приобретает эффективное управление персоналом. В последние десятилетия управление персоналом и производством стало родом профессиональной деятельности, а управленческий персонал - одной из массовых составных частей рабочей силы. Обеспеченность квалифицированной рабочей силой, степень ее мотивации, организационные структуры и формы работы, определяющие эффективность использования персонала, стали основными факторами обеспечения конкурентоспособности компании.

Управление персоналом включает многие составляющие. Среди них: кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Ключевое место занимает определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, а так же стимулирование и мотивация работников. Следовательно, разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом является одной из наиболее важных задач

современного менеджмента. Проблемы управления персоналом постоянно привлекают внимание специалистов. Вопросами методологии управления персоналом занимались многие ученые.

Теоретической базой исследования послужили работы Мескона, Виханского О.Л., Абрахама Маслоу, А.Я. Кибанова, С.И. Самыгина, Х. Хекхаузена, Кокорева В.П., П. Фресса и Ж. Пиаже, а также материалы, публикации современных изданий периодической печати, посвященных управлению и другие источники.

На современном этапе многие российские предприятия столкнулись с серьезной проблемой – отсутствием эффективной системы управления. Для преодоления экономического кризиса, возникшего в последнее время, необходимо решить ряд проблем, связанных с изменением в системе управления персоналом организации. В силу этого особую важность и практическую значимость приобретает эффективное управление персоналом. Сегодня в стране необходима более активная политика управления персоналом на предприятии, которая способна обеспечить ему конкурентоспособность и вывод на передовые рубежи социально-экономического развития на основе стимулирования, создания новых рабочих мест, оснащенных передовой техникой и технологией, совершенствование системы профессионального образования и переподготовки кадров, расширение производства. Объект исследования - ОАО «Товары для дома». Предмет исследования - совершенствования системы управления на предприятии.

Цель – разработка плана мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии.

В соответствии с целью определены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты системы управления персоналом на предприятии.

- дать анализ системы управления персоналом на предприятии ООО «Товары для дома»
- разработать мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии ООО «Товары для дома»

Для достижения цели и решения задач использовались монографический, балансовый, экономико-статистический методы исследования. Источниками для написания дипломного проекта по исследуемой теме послужили: труды отечественных и зарубежных ученых, экономическая и бухгалтерская отчетность предприятия, наблюдения автора.

## **Глава 1. Теоретические аспекты системы управления персоналом на предприятии**

### **1.1. Система управления персоналом: основные понятия, сущность**

Управление персоналом - понятие комплексное, охватывающее много вопросов: от разработки концепции кадрового менеджмента и мотивации работников до организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретной организации.

Современные концепции управления персоналом основываются на признании возрастающей роли личности работника, на знании его мотивационных установок, умении их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Утверждение рыночных отношений сопровождалось отходом от принципов иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, созданием новой организационной культуры, возникновением специфических ценностных установок. В западных компаниях кадровая политика всегда находилась в поле зрения их руководства и сегодня она остается одним из управленческих приоритетов. Главная цель системы управления персоналом - создание результативных мотиваций, обеспечение компании хорошими кадрами, их продуктивное использование, профессиональное и социальное развитие [4, ст 80].

Чтобы эффективно управлять персоналом организации, компания должна иметь четкую цель и продуманную стратегию своего развития. Ведущие зарубежные фирмы (такие, как "Дженерал моторс", «"Форд", "Тойота", "Мицубиси", "Сони" и др.) огромное внимание уделяют стратегическому планированию. В зависимости от выбранных

целей вырабатываются стратегия - программа действий, определяющая развитие организации (расширение производства основной продукции и дальнейшее продвижение ее на уже освоенные рынки; разработка новых товаров и продажа их на тех же рынках; поиск новых рынков сбыта; диверсификация производственно-сбытовой деятельности и т.д.) и соответствующая модель управления.

Традиционно стратегия рассматривалась как многоаспектный процесс, имеющий отношение главным образом к внешней сфере деятельности. Начиная с конца 80-х годов стала меняться трактовка данного понятия: стратегия, отражающая управленческую философию современной фирмы, основывается на признании равнозначности внешних и внутренних факторов.

Сегодня общепризнано, что ее реализация в значительной степени зависит от кадровой составляющей. Оптимальная кадровая политика с точки зрения перспективных задач компании, подбор персонала и его мотивация создают условия для принятия решений, удовлетворяющих и руководство предприятия, и его работников. Причем если тактические шаги могут (и даже довольно часто) приводить к столкновению интересов руководства и рядового состава (выплаты дивидендов, решение социальных вопросов), то стратегические планы, наоборот, их объединяют.

## **1. 2. Элементы и методы управления персоналом**

Процесс управления трудом можно разделить на три составляющие: привлечение персонала; задействование персонала; управление мотивацией работников.

Привлечение персонала предусматривает выполнение следующих действий:

- определение потребности;

- вербовка и отбор персонала;
- обучение и переобучение;
- высвобождении [5,стр.100]

Управление определением потребности в рабочей силе осуществляется с помощью разных средств, в том числе путем планирования, дифференциации потребности в разные периоды времени и корректировки состояния рабочей силы с учетом рыночной конъюнктуры.

Вербовка и отбор персонала производятся самим предприятием или специальными организациями по заказу предприятия. В основе управления этими процессами лежит принцип: не человек для рабочего места, а рабочее место — для человека. Целью вербовки и отбора является предоставление предприятию рабочих мест в необходимом количестве и нужного качества, а работнику — работы с учетом его подготовки, способностей и склонностей и, наконец, возможностей.

Управление отбором и вербовкой персонала — тщательно продуманный процесс, осуществляемый на основе выбранной стратегии предприятия и мер ее достижения.

В работе по привлечению персонала важное место отводится обучению и переобучению работников, в том числе по категориям. Обучение может проходить как на самом предприятии, так и вне его.

Высвобождение персонала — это сокращение избытка рабочей силы в количественном, качественном или территориальном отношении.

Задействование персонала как одна из составляющих работы по управлению трудом включает:

- распределение сотрудников;
- контроллинг и развитие персонала;
- ротацию и меры обогащения работы;



- планирование карьеры;
- оценку работы;
- руководство сотрудниками;
- учет влияния мер по управлению мотивацией труда. [15, стр 35]

Распределение сотрудников по рабочим местам производится на основе соответствия трудовым функциям, с учетом интересов и склонностей, выявленных и изученных в ходе испытательного срока или иными методами, а также с учетом внешних условий работы.

Контроллинг персонала — это современная концепция управления персоналом. Он включает: во-первых, разработку гипотезы достижения экономической и социальной эффективности управления трудом; во-вторых, координацию различных мер кадровой политики предприятия с политикой, например, в области технической модернизации; в-третьих, подготовку информации для принятия обоснованных решений.

Ротация, или запланированная смена для работника рабочего места, позволяет избежать монотонности труда.

Планирование карьеры работника — это осуществляемое заранее планирование развития определенного работника за время его работы на предприятии, в том числе определение последовательности занимаемых им должностей по штатному расписанию. [29, стр. 150]

Оценка работы сотрудников применяется как для организационного воздействия на них, так и для материального вознаграждения.

Руководство сотрудниками в управлении трудом осуществляется путем воздействия на целевые установки и поведение в

целях активизации труда работника, в том числе в незапланированных ситуациях.

В процессе управления трудом уделяется внимание иерархии подчиненности персонала; предусматриваются централизация и децентрализация управления, определяется компетенция отделов, служб и каждого работника. Методы управления персоналом в зависимости от принятой стратегии условно можно сгруппировать следующим образом:

- административные (ориентированные на определенные мотивы человеческого поведения - осознание необходимости трудовой деятельности и дисциплины труда, чувство долга, культуру труда и т.п., напрямую воздействующие на персонал с помощью норм, распоряжений, регламентирующих актов, подлежащих обязательному исполнению);
- экономические (косвенно воздействующие на материальном стимулировании коллективов и отдельных работников);
- социально-психологические, базирующиеся на использовании «формальных факторов мотивации - интересов, потребностей личности, группы, коллектива.

Кадровая политика (механизм выработки целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание ответственного, высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного адекватно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка) преуспевающих западных компаний, которая носит комплексный характер, включает множество направлений. Имеются в виду: организация новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий; подготовка программ развития персонала, обеспечивающих решение не только сегодняшних, но и будущих задач организации путем улучшения систем обучения и служебного

продвижения работников; формирование мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом; создание современных систем подбора персонала; проведение маркетинга персонала; разработка программ занятости, социальных программ и т.д. [34,стр.500]

Особое место в кадровой политике занимает планирование, в задачи которого входят: определение количественного и квалификационного состава требуемых работников, способов их привлечения и возможности сокращения лишнего персонала; поддержание знаний персонала в соответствии с требованиями организации и обеспечение развития кадров; расчет финансовых затрат на запланированные кадровые мероприятия и т.д.; стимулирование повышения производительности труда.

Успех управления трудовыми ресурсами напрямую зависит от уровня квалификации занятого в службе персонала. Отечественная практика свидетельствует, что уровень образования, профессиональная подготовка и компетентность кадровиков на госпредприятиях недостаточно высоки, возрастной состав неблагоприятен, уровень оплаты труда низок. Переход к акционерной и частной собственности обусловил улучшение качественного состава работников служб управления персоналом, омоложение кадровой структуры, повышение уровня образования, профессионализма, соответственно изменились восприятие новых идей, методы работы с персоналом, возросла заинтересованность в результатах труда.[28,стр. 100]

### **1.3. Мотивация – как важнейший элемент управления персоналом.**

Управление мотивацией труда включает:

- выбор мотиваторов труда;
- политику заработной платы;
- политику вознаграждений и услуг;
- политику участия в успехе;
- управление затратами на персонал.

Система материального стимулирования включает заработную плату, денежные премии. Иногда в качестве инструмента материальное стимулирование используется система участия работников в прибыли предприятия.

Заработная плата — вознаграждение работников за труд и его конечные результаты.

Организация оплаты труда на предприятии основывается на следующих принципах:

- вознаграждение работников в размерах, объективно отражающих количество и качество затраченного труда и результаты работы коллектива;
- предоставление предприятиям и организациям, функционирующим на основе различных форм собственности, максимальной самостоятельности в вопросах оплаты труда;
- государственная регламентация размеров минимальной заработной платы.

Отдельными элементами организации оплаты труда являются формирование фонда оплаты труда, тарифная система, формы и системы заработной платы, коллективные договоры и отраслевые соглашения.

Фонд оплаты труда включает все денежные выплаты работникам предприятия по тарифным ставкам, сдельным расценкам, окладам, премии

(без выплачиваемых из фонда материального поощрения), доплаты и все виды надбавок.

В современных условиях предприятие вправе выбирать вид, систему оплаты труда, условия премирования, но в пределах заработанных на эти цели средств и с соблюдением установленного в отрасли соотношения между квалифицированным и неквалифицированным трудом по одной профессии (специальности).

Коллективные договоры становятся главным инструментом регулирования оплаты труда на уровне предприятия. Они заключаются между администрацией и трудовыми коллективами, представленными комитетами профсоюзов. В коллективном договоре фиксируются условия оплаты труда работников, входящие в компетенцию предприятия, размеры тарифных ставок и окладов, формы и системы оплаты труда, порядок применения надбавок, доплат, премий и других видов вознаграждения, режим труда и отдыха, социальная защита работников.

Организация заработной платы характеризуется тарифным и бестарифным вариантами.

В развитых странах мира за последние годы получило широкое распространение системы платы за знания и компетенции, и развитие системы гибких льгот.

Иными словами, развиваются нетрадиционные (для стран с рыночной экономикой) методы оплаты труда, но при этом:

- они не вытесняют полностью традиционную форму оплаты труда, а лишь дополняют ее - 73% компаний (из числа обследованных при выявлении тенденций в развитии систем оплаты труда) используют систему должностных окладов для определения базовой заработной платы;

- они охватывают не всех работников компаний, а только отдельные их категории или подразделения .

Названные тенденции изменений в системах оплаты труда в развитых странах связаны с необходимостью изменений в структуре предприятий и методов управления ими вследствие ускорения научно-технического прогресса и глобальной конкуренции.

Поскольку премирование за текущие результаты деятельности является основной формой поощрения работников, а в современных условиях зачастую и основной расходной статьей по оплате труда, важно уметь оценить экономическую эффективность системы премирования для предприятия.

Экономически эффективной можно считать систему премирования, которая формирует уровень оплаты труда в соответствии со степенью выполнения показателей и условий премирования и обеспечивает по тому кругу работников, на которых она распространяется, достижение эффекта, по своей величине большего, чем соответствующая ему премиальная часть заработной платы, или равного этой части.

Эффективная система премирования должна положительно восприниматься лицами, к которым она применяется. Еще одно неперенное условие признания премиальной системы эффективной — ее связь с задачами поддержания необходимых пропорций в росте производительности труда и средней заработной платы, соотношений в структуре и условиях оплаты отдельных категорий работников, с другими задачами организации заработной платы.

Многочисленные виды доплат и надбавок к основной заработной плате позволяют более гибко увязывать оплату с результатами труда, с деловыми качествами работника, с объемом его трудовых затрат,

а также влиять на заинтересованность работников в результатах работы предприятия.

Все действующие в настоящее время доплаты и надбавки можно разделить на две большие группы:

- на не имеющие ограничений в применении в зависимости от сферы трудовой деятельности ;
- изменяемые в определенных сферах приложения труда. Первая группа доплат и надбавок, как правило, регулируется в законодательном порядке.

Доплаты и надбавки с ограниченной сферой применения в свою очередь можно подразделить на три группы:

- доплаты стимулирующего характера — они теперь регулируются чаще всего локальными актами;
- доплаты, связанные с особым характером выполняемой работы или сферы приложения труда, они могут регулироваться законами, постановлениями, договорами и соглашениями и другими нормативными актами;
- доплаты компенсационного характера (за условия труда, за повышенную интенсивность труда и т.п.), которые сочетают локальное регулирование с законодательно определенными минимальными нормами.

В системах поощрения работников единовременные премии и вознаграждения позволяют повысить стимулирующее влияние систем оплаты, более избирательно воздействовать на достижение необходимых работодателю результатов в процессе производства. Единовременные премии и вознаграждения нередко являются не только материальным, но и моральным поощрением. Потребность в системах единовременных

поощрений возникает, как правило, на всех предприятиях независимо от форм собственности.

#### **1.4                   Формирование                   системы                   управления**

Формирование системы управления персоналом предполагает прежде всего построение "дерева целей", причем целей работников и целей администрации, обеспечение их наименьшей противоречивости, выявление роли и места управления персоналом в обеспечении главных целей предприятия (организации, фирмы). Далее решаются вопросы, касающиеся организационной структуры службы управления персоналом, - выявление структурных звеньев службы, формулирование их целевых задач и функций, построение структуры управления персоналом в зависимости от особенностей предприятия и сложившейся на ней структуры управления, вопросы о взаимосвязи структурных подразделений службы управления персоналом между собой и с другими управленческими структурами предприятия. На следующем этапе в зависимости от организационно-структурного построения службы управления персоналом прорабатываются вопросы информационного обеспечения управленческих решений - содержание, пути движения и носители информации. Управление персоналом основывается на использовании целого комплекса правовых документов, среди которых наиболее важное место занимает КЗоТ. Кроме того, применяется целый комплекс норм и нормативов, общепринятых процедур работы с документами. В управлении персоналом как процессе выделяется несколько частных процессов:

- планирование - определение целей управления, средств их достижения, моделирование и прогнозирование объекта управления;
- организация - работа по комплектованию кадров: профориентация, профотбор, привлечение рабочей силы, найм, расстановка по



рабочим местам, профессиональная подготовка, совершенствование организации труда, улучшение условий труда и т.д.;

- регулирование - межцеховое, межпрофессиональное и квалификационное движение рабочей силы, изменение численности персонала, уровня заработной платы и т.д.;
- контроль - контроль численности, рациональности использования, соответствия занимаемой должности, исполнения кадровых приказов и т.д.;
- учет - получение информации об изменении состава кадров, ведение государственной и внутренней отчетности по кадрам и т.д.

Чтобы эффективно управлять, необходимо знать механизм функционирования изучаемого процесса, всю систему факторов, вызывающих его изменение, а также средства воздействия на эти факторы.

Различают несколько видов технологий:

- многозвенные, под которыми понимается серия взаимосвязанных задач, выполняемых последовательно;
- посреднические - как оказание услуг одними группами людей другим в решении конкретных задач;
- индивидуальные - с конкретизацией приемов, навыков и услуг применительно к отдельному работнику.

Управление связано с воздействием на факторы, действующие как в самой организации, так и за ее пределами. Формирование коллектива, его численный и профессиональный состав, качественные характеристики, связанные с ними ожидания работника и возможности их реализации, результаты деятельности коллектива зависят от таких внешних факторов, как место расположения предприятия, действующие законы и нормативные акты, экономическое состояние предприятия и экономики в целом (система

компенсаций, развитость социальной защиты, налоги, инфляция и т.п.). Не меньшее влияние оказывают факторы, действующие непосредственно на предприятии: применяемые техника и технология, организационный уровень производства и управления, состояние трудовой и технологической дисциплины, организация и условия труда, правила и нормативные акты внутреннего трудового распорядка, система вознаграждения за труд, мотивация трудовой деятельности, культура производства и взаимоотношений.

В управлении персоналом важно знать, какие цели могут быть достигнуты с помощью тех или иных средств воздействия, как и через что оно осуществляется. Арсенал применяемых здесь средств достаточно разнообразен: кадровое планирование; управление изменениями; оптимизация численности и структуры персонала, регулирование трудовых перемещений; выработка правил приема, расстановки и увольнения работников; структурирование работ, их новая компоновка, формирование нового содержания труда, должностных обязанностей; управление затратами на персонал как средство воздействия на развитие трудового потенциала работника; организация труда как средство создания обстановки, способствующей максимальной отдаче исполнителя в процессе работы; управление трудовой нагрузкой, оптимизация структуры рабочего времени; оценка и контроль деятельности; политика вознаграждения за труд, его высокие результаты; предоставление социальных услуг как средство мотивации, стабилизации коллектива; тарифные соглашения между администрацией и коллективом; социально-психологические методы, и др. Часть этих средств носит организационный характер (кадровое планирование, организация труда), другие связаны с воздействием на работника с целью изменения его мотивации, поведения, мобилизации его внутренних возможностей (система вознаграждения, оценки, обеспечения взаимодействия и др.). Важным инструментом управления является кадровое планирование, обеспечивающее целенаправленное развитие коллектива в

соответствии с ресурсными возможностями и целями предприятия. Кадровое планирование представляет собой часть общей системы планирования, поэтому оно должно тесным образом увязываться с другими его видами (планирование производства, сбыта, финансов, инвестиций и др.). Любые изменения (а результатом управления персоналом как раз и является целенаправленное изменение) состояния рабочей силы должны осуществляться с учетом как движущих сил (моментов, обуславливающих целесообразность изменения именно в данную сторону), так и сдерживающих.

В зависимости от ситуации наибольший эффект могут дать разъяснение, общение (при недостаточной информации), участие работников в реорганизационном процессе (для повышения интереса к изменениям), помощь или поддержка (если люди боятся преобразований), переговоры и обеспечение согласия тех, кого преобразования касаются, на активное участие в них; явное или неявное принуждение и др. Подбор нужной рабочей силы должен строиться на хорошо продуманной системе оценки деловых и личных качеств, а эффективная система оценки результатов труда обеспечивает взаимосвязь оплаты труда с его результативностью, или стимулирующую функцию заработной платы. Система оценки результатов труда во взаимосвязке с оценкой личных качеств работников позволяет организовать продвижение работников по службе. Широко распространенным средством воздействия на работника, на складывающиеся трудовые отношения является мотивация труда, предусматривающая:

- систему вознаграждения, материального и морального поощрения;
- обогащение содержания труда, повышение интереса к работе;
- развитие персонала, предоставление возможности профессионально-квалификационного продвижения, планирования карьеры;

- улучшение социально-психологического климата в организации благодаря изменению стиля руководства, условий найма и работы, поощрению индивидуальной и групповой инициативы, творчества и саморазвития;
- активное вовлечение работников в управление трудовыми процессами, участие в прибылях и акционерном капитале фирмы и т.д.

Мотивация позволяет решить такие задачи, как стабилизация коллектива, повышение результативности труда и заинтересованности в мобильности (прежде всего профессиональной), обеспечение систематического роста квалификации. В создании благоприятного имиджа предприятия для привлечения наиболее качественной рабочей силы велика роль социальной политики предприятия, проявляющейся в гибкой системе услуг и льгот социального характера, предоставляемых предприятием работникам сверх обязательных, предусмотренных законодательством в порядке социальной защиты. Эффективность функционирования системы управления персоналом в значительной степени зависит от информационной базы. Последняя представляет собой совокупность данных о состоянии управляемой системы и тенденциях ее развития с помощью количественных характеристик процессов, происходящих в составе работников, в окружающей их производственной и социальной среде. Информация способствует реализации всех функций управления: плановой, организационной, контрольной, регулирующей, распределительной. Информация, используемая в управлении персоналом, по своему характеру подразделяется на нормативную, справочную, методическую, учетную, основанную на материалах первичного учета, а также отчетную, представленную уже в обобщенном виде, и др. Необходимость сбора, хранения, переработки, анализа большого объема

разнообразной кадровой информации, предоставления ее пользователям (субъектам управления - кадровой службе и руководителям) в удобной форме ставит задачу создания на предприятии соответствующей информационной системы.

Составными элементами такой системы являются оборудование и материалы для сбора, хранения, обработки, поиска и выдачи необходимых данных по кадрам предприятия, надлежаще организованный учет, приспособленный для информационного обеспечения решения кадровых задач, совокупность приемов и методов пользования данной системой, специалисты по информатике, потребители информации. Основные требования к данной системе - широкое применение ЭВМ, передовых информационных технологий, математических методов и моделирования и т.д. Основу информационной системы должен составлять единый массив, отражающий информацию о каждом работнике, его окружении и внешних по отношению к нему условиях работы, что в свою очередь требует определенной организации информации и методов оперирования с массивом данных. Основные принципы формирования системы управления персоналом:

- многоплановый подход к формированию комплексной системы. Мы рассматриваем систему управления персоналом как с точки зрения соответствия ее требованиям предприятия, акционеров владельцев предприятия, так и с точки зрения соответствия ее нуждам трудового коллектива, конкретного сотрудника предприятия.
- формализованность бизнес-процессов управления персоналом. Фактически каждый сотрудник должен четко знать, что и как ему предстоит делать в рамках той или иной кадровой процедуры
- персонифицированная система мотивации и стимуляции персонала. Каждый сотрудник должен совершенно четко осознавать "что и как он должен делать, чтобы получать больше материальных и нематериальных благ".

- Социальная направленность системы. Предприятие должно хотя бы делать вид, что оно заботится о своих сотрудниках и сотрудники ему небезразличны.

### **1.5 Зависимость системы управления от организационной формы предприятия**

Эффективность работы предприятия существенно зависит от формы организации, выбранной для управления им. Поэтому организационная структура должна соответствовать конкретному объекту управления (предприятию), его целям и условиям, в которых осуществляется функционирование объекта и управление им. Для существования организационной структуры управления необходимо:

- разделение и кооперация общественного труда;
- обособление звеньев (органов) управления по функциям управления, необходимых для достижения цели системы;
- наличие отношений по управлению, реализующих связи различного характера (координации, субординации) между выделенными звеньями и ступенями управления.

Организационная структура предприятия – это внутренняя упорядоченность, согласованность и взаимодействие отдельных частей единого целого. Организационная структура формируется из двух взаимосвязанных составных частей: структуры управления и производственной структуры предприятия. Структура управления определяется как форма распределения и координации управленческой деятельности на предприятии. Она включает состав органов управления и устанавливает характер отношений между ними. Производственная структура предприятия определяется составом основных производственных подразделений предприятия и характером их взаимосвязи. Сначала

формируется производственная структура, а затем как производная от нее строится организационная структура управления предприятием. Элементами структуры управления являются отдельные работники (генеральный директор, его заместители), службы и другие звенья аппарата управления, т.е. звено управления - самостоятельное структурное подразделение (отдел, бюро, сектор), выполняющее определенную функцию управления, ее часть или совокупность нескольких функций, а отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Вертикальные связи - это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т.е. при наличии нескольких уровней управления. Кроме того, связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер. Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между так называемыми линейными руководителями, т.е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

Степень управления - это единство звеньев определенного уровня, иерархия управления (управление предприятием, цехом, участком и т.д.). На организационную структуру управления предприятия влияют ряд факторов:

- организационно-производственные факторы;
- размер организации;
- производственный профиль фирмы;
- характер выпускаемой продукции и технология ее производства;
- ориентация на местный, национальный или внешний рынки;
- характер объединения.

### Организационно-управленческие факторы:

- выбранная стратегия развития (поглощения, роста, сокращения);
- функции управления;
- используемые информационные технологии;
- система методов управления;
- стиль работы руководителя.

### Признаки оптимальной организационной структуры:

- небольшие подразделения с высококвалифицированным персоналом;
- небольшое число уровней руководства;
- наличие в структуре групп специалистов;
- ориентация графиков работы на потребителей;
- быстрая реакция на изменения;
- высокая производительность труда;
- низкие затраты.

### Последовательность выбора организационной структуры:

- Сначала определяется миссия.
- Разрабатывается стратегия.
- Формулируются цели деятельности.
- Разрабатывается функциональная структура организации.
- Определяется квалифицированный состав работников.
- Определяется должностной состав работников.
- Формулируются цели и задачи деятельности работников.



В зависимости от видов организации (отраслей, видов продукции или услуг, размеров, количества предприятий, и др.) выстраивается и структура управления; возникают уровни управления по вертикали и координирующие центры по горизонтали. Каждый управленческий орган относится к конкретному объекту управления – группе, бригаде, цеху, отделу, корпусу, заводу и др. Поэтому структура управления всегда совпадает с общей структурой организации, которая классифицируется на линейную, функциональную, линейно-функциональную, дивизиональную, программно-целевую, проектную, матричную и др. При создании организационной структуры управления необходимо учитывать основные принципы:

- принцип единства распорядительности и персональной ответственности;
- принцип соблюдения норм управляемости;
- принцип соответствия прав, обязанностей и ответственности каждого звена управления и должностного лица;
- принцип сочетания централизации и децентрализации.

Согласно принципу единства распорядительства и персональной ответственности работник должен получать полномочия только от одного начальника и отвечать перед ним.

Путем делегирования линейных полномочий устанавливаются нормы управляемости, которые определяют число подразделений и число уровней управления. Итак, норма управляемости - число работников, подчиненных одному линейному руководителю, при котором суммарная трудоемкость выполняемых им функций приближается к нормативу (8 час в день, 40 час в неделю и т.д.), а эффективность управленческого труда удовлетворяет требованиям организации.

Норма управляемости зависит от следующих факторов:

- а. уровня управления;
- б. уровня решаемых задач;
- в. квалификации руководителей и подчиненных.

Необходимо стремиться к минимальной норме управляемости, что способствует эффективной координации действий и постоянному контролю за подчиненными.

Нормы управления на предприятиях различных отраслей промышленности варьируют в широком диапазоне и в среднем могут составлять 7-10 человек.

- высший уровень руководства 3-5 чел.
- средний уровень руководства 10-12 чел.
- нижний уровень управления -25-30 чел. при выполнении простых работ.

Структуры управления подразделяются на две большие группы – механистические и органические.

Механистические (бюрократические) или жесткие организационные и управленческие структуры малоподвижны, стабильны, система планирования и контроля строго иерархичны, а решения принимаются высшим руководством. Это централизованные структуры.

Децентрализованные структуры более гибкие, быстро меняющиеся. Они называются органическими, адаптивными.

Линейное управление строится на основе производственной структуры предприятия и используется для управления организацией в целом (предприятие – цех - участок), а также ее подразделениями (начальник цеха – начальник участка - мастер). Отношения «руководство - подчинение» строятся на основе линейной структуры и в управленческих подразделениях (начальник отдела - начальник бюро-начальник сектора - руководитель

групп). Эту структуру используют небольшие фирмы с однородной и несложной технологией.

При такой структуре управление осуществляется всем предприятием в целом и по каждой функции в отдельности. Для выполнения каждой функции в системе создается специальное подразделение, деятельность которого направлена на решение специфического круга своих задач

Наиболее распространенной является организационная структура, основанная на сочетании линейных и функциональных связей в организации – это линейно-функциональная.

В линейно-функциональной структуре принято такое разделение труда, при котором линейные звенья управления наделены правами единоначалия и выполняют функции распорядительства, а функциональные звенья призваны оказывать помощь линейным подразделениям и осуществлять планирование, координирование, стимулирование, учет, контроль, анализ, регулирование их деятельности в форме информирования и консультирования. Свое воздействие на линейные подразделения они осуществляют через линейных руководителей.

Линейно-функциональная структура хорошо зарекомендовала себя на практике и поэтому положена в основу типовых форм управления.

Такая структура в максимальной степени приспособлена к управлению предприятием в относительно стабильных условиях.

Необходимость новых подходов к организации управления вызвана резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности и усложнением технологических процессов в условиях динамично меняющейся внешней среды.

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а

менеджеры. Такая структура является децентрализованной, основанной на центрах прибыли по продуктам, потребителям и регионам.

Организация подразделений по продуктовому принципу является одной из первых форм дивизиональной структуры, и в настоящее время большинство крупнейших производителей потребительских товаров с диверсифицированной продукцией используют продуктовую структуру организации.

Организационная структура, ориентированная на потребителя находит применение в сфере образования, коммерческих банках, фирмах, торгующих оптом и в розницу.

Создание региональных структур управления обусловлено расширением предприятия, распространением их влияния на больших территориях как в одной стране, так и за рубежом. Это обстоятельство делает необходимым учет региональной специфики в работе предприятия, требует предоставления региональным отделениям (независимо от их размеров) относительной самостоятельности в решении многих вопросов.

Органические структуры управления.

Эти структуры обеспечивают быструю реакцию предприятия на изменения внешней среды, способствуют внедрению новых производственных технологий. Обычно выделяют два вида адаптивных структур: программно-целевой и матричный.

Программно-целевая структура управления.

Такая структура предполагает создание специального органа по управлению разработкой и реализацией крупных программ.

Возможны различные виды программно-целевых структур – от координационного типа до проектных. Программно-целевая структура представляет собой механизм управления, который накладывается на линейно-функциональную структуру, с тем, чтобы повысить адаптивные

свойства предприятия в динамичных внешних условиях его деятельности. Только чисто проектная программно-целевая структура может быть самостоятельной организационной формой управления. Централизованный тип программно-целевой организационной структуры управления применяют при реализации целевых федеральных крупных проектов, на практике этот тип используется сравнительно редко. Координационный тип программно-целевой организационной структуры управления при увеличении координационных связей модифицируется в матричную структуру. Матричная структура построена на сочетании линейно-функциональной и программно-целевой структур управления. При этом создается специальный механизм их взаимодействия.

Главная особенность структур матричного типа состоит в обязательном создании специального, постоянно действующего органа, который занимается выполнением очередных комплексных программ. Его основная задача – распределение ресурсов между всеми программами. Взаимодействие программно-целевого органа с подразделениями линейно-функциональной структуры порождает новые горизонтальные связи в системе управления. Отсюда название «матричная структура».

Особо следует обратить внимание на организационные особенности малых предприятий.

Для малого бизнеса наиболее простой является структура фирмы, находящейся в единоличном владении. Такая фирма обычно управляется собственником, который берет на себя весь риск предпринимательства. Глава фирмы нередко сам занимается бухгалтерским учетом и финансами, сбытом и снабжением, ценами и рекламой. Многое при этом зависит от его целеустремленности и работоспособности.

По мере роста предприятия и объема продаж создается управленческая группа. Она может включать управляющего (собственника), агента по снабжению, часто выполняющего функции технолога, мастера, в

подчинении которого находятся рабочие. Для временной работы приглашается бухгалтер. Совмещение профессий, управленческих функций, способствуют экономному использованию ресурсов.

Главным требованием к управлению малым предприятием в условиях рынка является обеспечение его адаптивности (приспособляемости и гибкости) к меняющимся условиям хозяйствования.

Простая структура – основана на производстве единого продукта, непосредственном руководстве и не имеющая вспомогательных служб.

Проведение вертикальной интеграции (вдоль производственного цикла) приводит к созданию функциональной структуры.

## **Глава 2. Анализ системы управления персоналом на предприятии ООО «Товары для дома»**

### **2.1 Общая характеристика предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью «Товары для дома» (сокращенное наименование ООО «Товары для дома»), действует в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и создано решением №1 учредителей о создании Общества на основании Федерального Закона “Об обществах с ограниченной ответственностью” от 08.02.1998г. и действующего гражданского законодательства РФ. Учредительные документы приведены в соответствие с Федеральным законом от 08 февраля 1998 г. «Об обществах с ограниченной ответственностью», который вступил в силу с 1 марта 1998 г. Уставный капитал соответствует сумме, определенной вышеуказанным законом.

Начало формирования «Товары для дома» приурочено к 2005 году. Схема сотрудничества с клиентом включает в себя все пункты приобретения мебели «от двери к двери». Компания работает с крупнейшими производителями и поставщиками мебели в России и за рубежом. Опыт работы каждого специалиста команды организации, на сегодняшний день, составляет около 7 лет. Простая и практичная в своей основе корпоративная культура группы «Товары для дома», позволяет оказывать услуги на наивысшем уровне, принося оптимальные хорошие доходы.

Сегодня, группа экспертов «Товары для дома», представляет собой надёжный, хорошо отлаженный механизм, решающий поставленные задачи и цели. В нашем распоряжении производственные мощности и складские комплексы всех компании, которые уже оценили преимущества данного сотрудничества.

Предприятие является юридическим лицом – коммерческой организацией, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров, созданным в целях получения прибыли. Юридический адрес ООО «Товары для дома»: Тульская обл., г. Ефремов, ул. Ленина дом 8.

Общество имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета; имеет в собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, может от своего имени совершать сделки, приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, выступать истцом или ответчиком в суде, арбитражном суде. Таким образом, ООО «Товары для дома» является самостоятельной хозяйственной единицей, действующей на основе полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самокупаемости.

Имущество общества составляют основные фонды и оборотные средства, а также иное имущество. Финансовые ресурсы предприятия формируются за счет прибыли от его деятельности.

Трудовые отношения регулируются действующим законодательством о труде. Работники принимаются на работу и увольняются с работы директором в соответствии со штатным расписанием.

Целями создания ООО «Товары для дома» является необходимость осуществления деятельности для решения задач по выполнению работ, связанных с оптовой и розничной продажей и приобретением всех типов мебели и её сервисное обслуживание. Торговля мебелью и её обслуживание представляет собой отрасль торговой сферы и услуг определяющую условия жизнедеятельности человека, прежде всего комфортности его жилища, и благоустройства рабочих мест. Для достижения указанных целей ООО осуществляет следующие **виды деятельности:** [ Устав ООО «Товары для дома»]

– торгово-посредническая деятельность;



- сопутствующее сервисное обслуживание реализуемых товарных групп и отдельных товарных элементов;
- закупочная деятельность;
- информационное продвижение своих продуктов на различных рынках;
- иные виды деятельности, не запрещенные законодательством Российской Федерации, в интересах населения.

Показатели деловой активности позволяют проанализировать, насколько эффективно предприятие использует свои средства. Как правило, к этой группе относятся различные показатели оборачиваемости.

Показатели оборачиваемости имеют большое значение для оценки финансового положения компании, поскольку скорость оборота средств, т. е. скорость превращения их в денежную форму, оказывает непосредственное влияние на платежеспособность предприятия.

Рассмотрим показатели анализа оборачиваемости текущих активов (таблица 1).

Из расчетов таблицы 1 следует, что продолжительность оборота текущих активов предприятия в 2011 г. составила – 0,7 года, а в 2012 г. – 0,8 года, что говорит об увеличении срока оборачиваемости текущих активов, который не способствует повышению финансовой устойчивости.

Таблица 1

#### Расчет оборачиваемости текущих (оборотных) активов предприятия

Показатели	Значения			Отклонения 2012 г к 2011г.
	2010	2011	2012	
1	2	3	4	5
1. Выручка от реализации продукции	53830	55921	53950	-1971
2. Текущие активы на начало года, тыс. руб.	33760	35988	43295	7307

3. Текущие активы на конец года, тыс. руб.	42190	43295	45423	2128
4. Средняя величина текущих активов, тыс. руб.	38540	39641,5	44359	4717,5
5. Оборачиваемость текущих активов, об/год	1,37	1,41	1,22	-0,19
6. Продолжительность одного оборота в днях	263,41	255,32	295,08	39,76

Анализ товарно-материальных запасов представлен в таблице 2.

Данные таблицы 2 за 2011 г. показывают, что оборачиваемость производственных запасов ускорилась. Срок реализации закупленных товаров по сравнению с началом года увеличился на 12 дней, что свидетельствует о снижении спроса и «замораживании» оборотных средств. Данная ситуация отрицательно повлияет на срок окупаемости затрат и снижение эффективности торговой деятельности. В 2012 году прослеживается, незначительно положительная динамика

Таблица 2

#### Расчет оборачиваемости запасов на предприятии

Показатели	Значения			Отклонения
	2010	2011	2012	
1	2	3	4	5
1. Себестоимость продукции, тыс. руб.	45 890	47159	44644	-2515
2. Остаток товарно-материальных запасов на начало года, тыс. руб.				
2.1. производственные запасы	4980	5353	4080	-1273
3. Остаток товарно-материальных запасов на конец года, тыс. руб.				
3.1. производственные запасы	4140	4080	4383	303
4. Средняя величина товарно-материальных запасов, тыс. руб.				
4.1. производственные запасы	4530,3	4716,5	4231,5	-485
5. Оборачиваемость товарно-материальных запасов, об/год				
5.1. производственные запасы	9,80	10,00	10,55	0,55
6. Срок хранения запасов, дни				
6.1. производственные запасы	24,00	36,00	34,12	-1,88

Анализ кредиторской задолженности представлен в таблице 3.

Таблица 3

### Расчет оборачиваемости кредиторской задолженности

Показатели	Значение			Отклонения, +/-
	2010	2011	2012	
1	2	3	4	5
1. Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	53830	55921	53950	-1971
2. Остаток кредиторской задолженности на начало года, тыс. руб.	6140	5812	8907	3095
3. Остаток кредиторской задолженности на конец года, тыс. руб.	5812	8907	6721	-2186
4. Средняя кредиторская задолженность, тыс. руб.	5976	7359,5	7814	454,5
5. Оборачиваемость кредиторской задолженности, об/год	6,85	7,60	6,90	-0,70
6. Срок погашения кредиторской задолженности, дни	49,24	47,37	52,17	4,80

Из таблицы видно, что предприятие в 2012 г. расплачивается по своим обязательствам в 0,1 года, однако срок погашения обязательств увеличился на 4,8 дня.

Анализ дебиторской задолженности представлен в таблице 4.

Таблица 4

### Расчет оборачиваемости дебиторской задолженности

Показатели	Значение			Отклонения, +/-
	2010	2011	2012	
1	2	3	4	5
1. Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	53830	55921	53950	-1971
2. Дебиторская задолженность на начало года, тыс. руб.	1286	1779	7010	5231
3. Дебиторская задолженность на конец года, тыс. руб.	1779	7010	8932	1922
4. Средняя величина дебиторской задолженности, тыс. руб.	1532,5	4394,5	7971	3576,5
5. Оборачиваемость дебиторской задолженности, об/год	8,91	12,73	6,77	-5,96
6. Срок погашения дебиторской задолженности, дни	27,91	28,28	53,18	24,9

Расчетные данные свидетельствуют о том, что дебиторы с предприятием в 2012 г. рассчитывались в течение 0,1 года.

Хозяйственная деятельность организации характеризуется оценкой системы показателей. Анализ рентабельности в условиях рыночной экономики предполагает следующие показатели рентабельности:

- рентабельность продаж, определяется отношением балансовой прибыли к выручке от реализации;
- рентабельность собственного капитала, определяется отношением балансовой прибыли к капиталу и резервам;
- фондовая рентабельность, определяется как отношение балансовой прибыли ко внеоборотным активам;
- рентабельность используемого капитала, определяется отношением балансовой прибыли к капиталу, резервам и долгосрочным пассивам.

Высшим органом управления общества является общее собрание его участников. Управление в обществе с ограниченной ответственностью ООО «Товары для дома» осуществляется единолично - директором.

Директор ООО «Товары для дома» реализует свои обязанности на принципе единоначалия, несет персональную ответственность за деятельность предприятия.

Непосредственно директору подчиняется главный бухгалтер, который несет ответственность за формирование учетной политики, ведение бухгалтерского учета, своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской отчетности.

Юридический отдел подчиняется в своей работе непосредственно директору предприятия, по заданию которого разрабатывает или принимает участие в разработке документов правового характера.

Под руководством административного директора, который подчиняется непосредственно генеральному директору предприятия, существует отдел кадров, отвечающий за подбор, оформление и комплектование компании кадрами всех необходимых категорий, профессий и специальностей в соответствии со штатным расписанием.

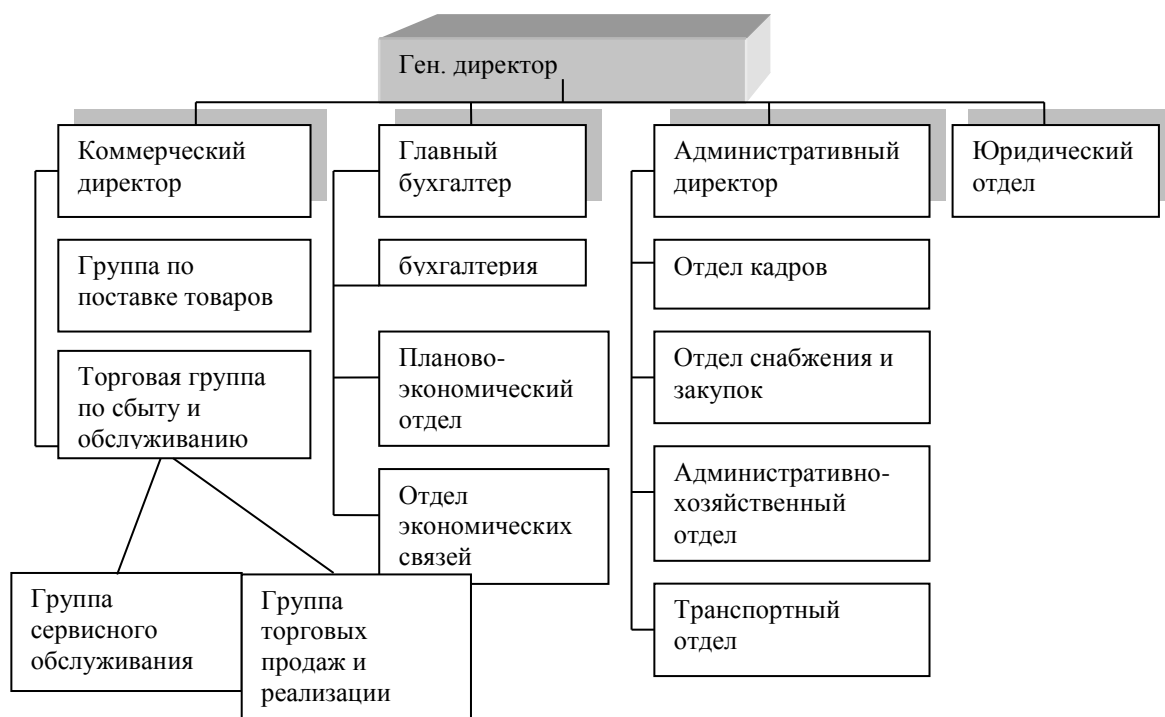
Основной функцией отдела снабжения является бесперебойное и своевременное обеспечение необходимыми материалами. Административно-хозяйственный отдел контролирует состояние офиса, производит закупку хозяйственного инвентаря и т.п. Транспортный отдел отвечает за техническое состояние имеющихся в наличии у предприятия автомобильных ресурсов.

Подчиняясь генеральному директору, коммерческий директор руководит различными торгово-закупочными группами. Торговая группа по сбыту и обслуживанию подразделяется на группу сервисного обслуживания и группу торговых продаж и реализации. Организационная структура предприятия представлена на рисунке 2.

Организационная структура ООО «Товары для дома» - линейно-функциональная. Функциональная структура сложилась как неизбежный результат усложнения процесса управления. Особенность функциональной структуры заключается в том, что хотя и сохраняется единоначалие, но по отдельным функциям управления формируются специальные подразделения, работники которых обладают знаниями и навыками работы в данной области управления. В принципе создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по тем широким задачам, которые он выполняет. Конкретные характеристики и особенности деятельности того или иного подразделения (блока) соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всего предприятия.

Линейно-функциональная, или штабная, структура, предусматривающая создание при основных звеньях линейной структуры

функциональных подразделений. Основная роль этих подразделений состоит в подготовке проектов решений, которые вступают в силу после утверждения соответствующими линейными руководителями.



Организационная структура ООО «Товары для дома»

Рисунок 2

Наряду с линейными руководителями (директорами, начальниками филиалов) существуют руководители функциональных подразделений (планового, технического, финансового отделов, бухгалтерии), подготавливающие проекты планов, отчетов, которые превращаются в официальные документы после подписания линейными руководителями.

Особенность организационной структуры данного предприятия составляет так называемый «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации. По каждой подсистеме формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу.

Линейно-функциональная структура ООО «Товары для дома» характеризуется тем, что во главе каждого подразделения стоит руководитель, сосредоточивший в своих руках все функции управления и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками. Его решения, передаваемые по цепочке "сверху вниз", обязательны для выполнения нижестоящими звеньями. Он, в свою очередь, подчинен вышестоящему руководителю. На этой основе создается иерархия руководителей данной системы управления, то есть реализуется принцип единоначалия, который предполагает, что подчиненные выполняют распоряжения одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника. Линейно-функциональная структура управления используется, как правило, малыми и средними предприятиями, осуществляющими несложный спектр хозяйственной деятельности, при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями. [25,стр. 55]

На предприятии ООО «Товары для дома» организационная структура управления отвечает основным принципам её построения: вовлекать наименьшее число уровней управления и создавать кратчайшую цепь команд.

Предоставление качественных торговых услуг мебелью и сопутствующими товарами с их сервисным обслуживанием населению – это основная цель ООО «Товары для дома».

За последний год уменьшился объем продаж. В 2012 г. этот объем снизился на 39% по сравнению с 2011. и составил 31 % от нормативной потребности. Сложившаяся ситуация объясняется в первую очередь негативным влиянием финансово-экономического кризиса и высокой конкуренции в данной этой сфере услуг.

ООО «Товары для дома» строит отношения с другими юридическими во всех сферах деятельности исключительно на основе договоров. В своей деятельности предприятие учитывает интересы потребителей, их требования к качеству товаров, услуг, которые реализуются и оказываются по соответствующим ценам и тарифам.

Управление в ООО «Товары для дома» осуществляется во всех сферах деятельности: закупочной, сбытовой, плановой и финансовой, освоения новой техники и технологиях, работе с персоналом. Каждый такой аспект дает определенную картину одной стороны деятельности, и лишь в совокупности они представляют собой полную характеристику деятельности предприятия. Каждая из указанных подсистем имеет целевую нагрузку и не перекрывается другой целевой подсистемой. Они тесно связаны между собой и взаимно дополняют друг друга.

Следует отметить, что ООО «Товары для дома» действуя на основании законодательства, определяет свою цель – получение и максимизация прибыли, качественная реализация мебели, своевременное оказание сервисного обслуживания. Управленческие решения принимаются единолично директором, высока концентрация функций, возложенных на руководство, низкая взаимозаменяемость руководителей. При этом уровень ответственности за принятые решения и их исполнение невысок – он размывается большим их количеством и низким качеством. Уровень информированности сотрудников находится в тех пределах, какие необходимы для исполнения определённой работы. Данные факторы, несомненно, отражаются на экономическом положении предприятия.

Первым шагом в создании эффективного механизма стимулирования руководство предприятия считает четкое описание трудовых функций работника. Их анализ основывается на инвентаризации требований рабочего места и трудового процесса, способностей и потенциальных возможностей самого работника, на интервью при приеме на работу, в том числе и



собственных его оценках и ожиданиях. Описание должностных функций составляется непосредственным руководителем при участии исполнителя. Полученный документ утверждается аттестационной комиссией с представителями кадровых служб и становится основным для последующих аттестаций, установления оплаты труда, принятия решений о продвижении или пересмотре должностных функций

В ООО «Товары для дома» используют две базовые формы заработной платы - сдельную и повременную. В первом случае размер денежного вознаграждения определяется пропорционально объему выполненной работы (от объема реализации). Во втором - уровень оплаты связывается с продолжительностью затраченного на работу времени (для служащих). На основе этих форм конструируются различные варианты и комбинации оплаты труда.

Кроме того, предприятием используется новая форма оплаты труда — «за квалификацию». Эта форма характеризуется тем, что уровень оплаты определяется знаниями и умениями работников, широтой и разнообразием их профессиональных навыков. В ее основе - почасовая оплата труда, которая может быть увеличена с повышением квалификации работником, как в рамках основных должностных обязанностей, так и при освоении новых видов деятельности. Ее преимуществом является возрастание самооценки работников, уменьшение рутинности процесса труда и степени гибкости рабочей силы на предприятии, когда отсутствующего работника может легко заменить кто-то из его коллег. Для того чтобы эта система работала, руководство предоставляет работникам возможности для подготовки и повышения квалификации, а также определяет методы объективной оценки уровня их квалификации.

Система оплаты труда строится на выборе тех или иных форм заработной платы и установлении соотношения между элементами вознаграждения, а именно: повременно-премиальная, сдельно-премиальная,

повременная и т. п. ООО «Товары для дома» применяет формы стимулирования: материальное вознаграждение; ставка заработной платы; дополнительные выплаты (помощь в оплате расходов на образование, медицинское обследование, страхование).

В состав фонда заработной платы включаются все начисленные суммы оплаты труда и компенсационные выплаты, а также денежные суммы, начисленные работникам за непроработанное время, в течение которого за ними сохраняется заработная плата в соответствии с порядком, предусмотренным законодательством.

## **2.2 Характеристики персонала предприятия**

Эффективное управление персоналом невозможно без анализа адекватной информации, характеризующей различные аспекты состояния персонала, структуру и динамику персонала. ООО «Товары для дома» использует собственные показатели, отражающие специфику его деятельности и традиции – эффективность труда, издержки на персонал, фонд заработной платы, квалификационный состав и другие.

Управление персоналом занимает главное место в системе управления предприятия. Методологически эта сфера управления имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные методы и технологии – оборот персонала, адаптация, аттестация, карьера и другие.

Научно-технический процесс, новые технологии позволили сократить ряд работ, где необходимы физическая выносливость и сила. При устройстве человека на работу его физические данные не имеют большого значения. Умственные способности личности могут быть определены, как способность эффективно использовать свой интеллект – сумму общих умственных функций понимания, мышления, обучения, наблюдения, решения проблем, способность вступать во взаимные отношения.

В ООО «Товары для дома» работники знают друг друга, так как работают вместе не один год и, кроме того, существует жесткая система отбора при приеме на работу, поэтому люди, устраивающиеся на предприятие, либо увольняются сразу, либо остаются. Как правило, это происходит в период испытательного срока. Условия договора, которые подписывают с теми, кто выдержал испытание, жесткие. Если в подразделении из-за неправильных действий руководителя или его подчиненных сложилась сложная ситуация, то дается какое-то время, чтобы исправить положение собственными силами или с помощью других специалистов, либо руководитель понижается в должности, и на его место приходит тот, кто способен вывести ситуацию из тупика. В таблице 5 представлена динамика движения кадров за 2010-2012 гг.

Таблица 5

## Динамика движения кадров ООО «Товары для дома»

Показатели	2010 г.	2011 г.	2012 г.	Темп роста к 2010 г.	
				2011	2012
1	2	3	4		6
Всего человек	65	68	70	3	+ 5
Принято (чел.)	6	5	10	1	+ 4
Уволено (чел.)	3	3	8		+ 5

Из таблицы 6 видно, что на предприятии в период становления 2010-2012гг. шел процесс формирования коллектива. И только в 2012 году начинается приток новых кадров, хотя цифра уволенных все также растет. Текущая кадров влияет на снижение эффективности производственно-хозяйственной деятельности.

Средний возраст персонала равен 38 годам, однако, более продуктивным является представление возрастной структуры путем группировки по годам, представленный в таблице 6.

Таблица 6

Возрастная структура персонала ООО (в % к численности)

Возраст	2010 год	2011 год	2012 год
1	2	3	4
Моложе 18 лет	5%	4%	5%
До 25 лет	15%	16%	17%
До 30 лет	21%	21%	19%
До 40 лет	11%	12%	11%
До 50 лет	34%	34%	36%
До 60 лет и старше	14%	13%	13%

Увеличение численности персонала старше 50 лет обосновано тем, что они имеют большой стаж работы в системе торговли данным видом товара и управления. Сегодня на рынке труда спрос превышает предложение на такие необходимые для специализированной торговли, которую осуществляет ООО «Товары для дома».

Обеспеченность предприятия персоналом определяется сравнением фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью. Особое внимание уделяется анализу обеспеченности предприятия кадрами наиболее важных профессий. Необходимо анализировать количественный и качественный состав персонала.

Важным показателем стабильности предприятия квалификации специалистов является показатель общего стажа у сотрудников, показатель продолжительности работы на данном предприятии и показатель продолжительности работы в данной должности.

Мотивирование персонала является одной из ключевых проблем кадрового менеджмента. Каким образом мотивировать работников к эффективному выполнению их обязанностей? Дело в том, что мотивирование — это не набор общих правил, для каждого отдельного человека существуют свои методы. Поэтому главная задача — найти то, что важно именно для конкретного работника. Основная проблема состоит в нахождении правильного соотношения материального и морального мотивирования персонала.

Поощрительные доплаты всегда представляются как вознаграждение за высокое качество работы. Однако они немедленно превращаются в права. Их частичная или полная отмена воспринимается как наказание. Увеличение требований, касающихся дополнительных денежных выплат, быстро разрушает их полезность как стимулов и инструментов управления».

Способ решить эту проблему – соединить меры материального (монетарного) стимулирования с мерами стимулирования нематериального (немонетарного).

Система мотивирования и стимулирования должна основываться на следующих принципах:

- средства мотивации должны быть заработаны, их размер должен зависеть от результатов деятельности;
- способ выбора вознаграждения должен быть понятен и доступен каждому сотруднику;
- система мотивирования и стимулирования должна быть гибкой и соответствовать целям компании и направлениям ее развития;
- система мотивирования и стимулирования максимально должна учитывать индивидуальные особенности и персональные потребности каждого работника.

Системы мотивирования и стимулирования труда, помимо решения задач работодателя и удовлетворения потребностей сотрудников, должны выполнять и дополнительные функции:

- привлечение квалифицированных специалистов;
- сохранение групп профессионалов в течение необходимого срока.

Если подзадачей системы мотивирования и стимулирования является привлечение высококвалифицированных сотрудников, то при разработке системы мотивации персонала и стимулирования труда нужно учитывать:

- текущую потребность в дополнительном персонале и возможную в ближайшем будущем;
- способы мотивации, применяемые в других компаниях, средние ставки заработной платы, действующие в них, и др.;
- оптимальный в данный момент объем расходов на персонал;
- планируемый на ближайшие периоды (квартал, год) уровень расходов на работников;
- возможности осуществления управленческого учета, необходимого для функционирования системы стимулирования труда.

Если подзадачей системы мотивирования и стимулирования является сохранение квалифицированного «ядра» работников, уменьшение текучести кадров, то при разработке системы стимулирования труда нужно учитывать следующие факторы:

- доход каждого подразделения и компании в целом;
- организационная и управленческая структура предприятия (может как способствовать, так и препятствовать повышению производительности труда);

- особенности работы (физическая, творческая, руководящая, административная);
- категории сотрудников (управляющий персонал и рядовые менеджеры, рабочие и ИТР, функционирующие в прибыльных и неприбыльных подразделениях);
- квалификация специалистов;
- степень ответственности, возложенной на сотрудника;

Соблюдение баланса всех перечисленных факторов – необходимое условие для создания эффективной системы мотивации персонала и стимулирования труда.

Зная содержание мотивов и стимулов разных категорий сотрудников, можно построить оптимальные системы мотивации, которые реализуют следующие цели:

- поддержка интереса к выполнению и перевыполнению планов;
- проявление инициативы и изобретательности;
- стремление в работе взаимодействовать с коллегами.

Приемы нематериальной мотивации персонала на ООО «Товары для дома»:

Нематериальный стимул включает следующие элементы:

- потребность, которую хочет удовлетворить работник;
- возможность, позволяющая это сделать;
- деятельность, необходимая для получения этой возможности;
- цена (издержки работодателя).

Кроме традиционно принятых материального и нематериального способов мотивации персонала, существуют и другие приемы, открывающие

не менее сильные ресурсы для мотивации персонала и стимулирования труда, такие, как к примеру:

- формирование идеологии, корпоративной культуры, положительного внутреннего и внешнего имиджа компании;
- прояснение организационной структуры путем установления оптимального формального и неформального взаимодействия различных подразделений и их сотрудников. Этот прием включает механизмы централизации или децентрализации принятия решений, эффективно работающие в зависимости от ситуации.
- другие способы.

В целом, для нематериальной мотивации можно выделить следующие инструменты:

- корпоративная культура
- социальная политика
- внутрифирменные коммуникации
- соревнование

Корпоративная культура - это набор элементов, которые обеспечивают мотивацию сотрудников без каких-либо денежных выплат, создавая благоприятный климат для работы.

К базовым элементам корпоративной культуры относятся:

- миссия компании (общая философия и политика);
- базовые цели (стратегия компании);
- этический кодекс компании (отношения с партнерами, подрядчиками, сотрудниками);
- корпоративный стиль (цвет, логотип, флаг, униформа).



В современной действительности миссия компании, ее базовые цели для большинства сотрудников являются данностью, неотъемлемой частью работы, которые четко сформулированы и общедоступны. Для эффективной работы программы мотивации персонала необходимо точно, ясно и понятно сформулировать и, что очень важно, формализовать миссию и основные задачи. Формализация задач и целей усиливает их воздействие и повышает обязательность людей. Зафиксированная документально (еще лучше – внесенная во внутрифирменные документы, написанная на заставках компьютеров, титульных листах организаторов сотрудников) цель позволяет постоянно концентрироваться на ее достижении. Для достижения поставленных целей необходима периодическая актуализация конечных результатов и приведение их в соответствие с изменившимися условиями. Задача должна быть реальной в плане наличия внутренних ресурсов и внешних возможностей, но труднодостижимой, иначе мотивация работников будет слишком слабой. Установление конечных и промежуточных сроков реализации целей позволяет знать пройденный и определять оставшийся путь. Своевременное и полное информирование персонала о ходе достижения цели помогает держать ее в поле зрения. Этот процесс необходимо связывать с системой поощрений, что будет помогать поддерживать его эффективность. Сотрудники должны иметь четкое представление о том, за какие действия последует вознаграждение.

Этический кодекс представляет собой официальный документ компании, который описывает взаимоотношения сотрудников с различными группами людей (внешними и внутренними клиентами), придерживаться которого обязан каждый сотрудник. Как правило, в нем заложены наиболее важные аспекты, важные для данной компании вопросы.

Наличие всего комплекса элементов корпоративного стиля рождает у сотрудников чувство принадлежности к компании, чувство гордости за нее, мотивирует работников на успешный труд.

В структуру вознаграждения , компенсирующего трудовой вклад работников, входят следующие компоненты:

- базовая оплата по тарифным ставкам и окладам, которая устанавливается на основе тарифных договоров с учетом тяжести, содержания, ответственности, условий труда, рыночной конъюнктуры и других факторов;
- надбавки и премии за результативность труда;
- социальные выплаты, включающие ряд добровольных услуг предприятия (оплату транспорта, повышения квалификации, медицинских услуг, детских садов, страхования жизни и т. п.);
- доплаты и компенсации за условия и тяжесть труда.

### **2.3 Анализ системы управления персоналом ООО «Товары для дома» г. Ефремов**

К числу технологий управления персонала относятся следующие: деловой оценки и аттестации персонала; управления деловой карьерой; управления кадровым резервом; обучения персонала и другие.

Деловая оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия требованиям должности или рабочего места характеристик персонала. На основании степени указанного соответствия в ООО «Товары для дома » решаются следующие основные задачи:

- выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого работника;
- разработка программы развития нового или работающего специалиста;

- определение способов внешней и внутренней мотивации работника.

Содержание, методы и процедура комплексной оценки персонала, проводимые в ООО «Товары для дома» приводятся на рисунке 3.

Деловая оценка персонала начинается с четко проработанной организационной подготовки, а затем она проводится в несколько этапов:

- сбор и обобщение предварительной информации на сотрудника;
- подготовка руководителя организации к оценочной беседе и проведение оценочной беседы с оцениваемыми сотрудниками;
- формирование руководителем экспертного заключения по результатам деловой оценки и его представление в экспертную комиссию;
- принятие решений экспертной комиссией по существу предложений, содержащихся в экспертных заключениях.

Оценка результатов труда – одна из функций по управлению персоналом в ООО «Товары для дома», направленная на определение уровня эффективности выполнения работ. Она является составной частью деловой оценки персонала наряду с оценкой его профессионального поведения и личностных качеств и состоит в определении соответствия результатов труда работника поставленным целям и запланированным показателям. [23,стр 555]

В связи с разделением управленческого труда, результат труда руководителя выражается через итоги выполнения плана, а также через социально-экономические условия труда подчиненных ему работников (уровень оплаты труда, мотивация персонала).[6, стр 10] Результат труда специалистов определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей.

Наряду с количественными показателями - прямыми, на предприятии используются косвенные факторы, влияющие на достижение результатов. К ним относятся: оперативность работы, напряженность, интенсивность, сложность, качество труда и т.п. Они характеризуют деятельность работника по критериям, соответствующим идеальным представлениям о том, как следует выполнять должностные обязанности и функции, составляющие основу данной должности, и о том, какие качества должны быть проявлены. Оценка персонала в ООО «Товары для дома» осуществляется для определения соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту (должности) и выполняется с помощью аттестации кадров.

Аттестация кадров – это комплексная оценка потенциала и индивидуального вклада работника в конечный результат. Аттестация, как процедура оценки персонала, существует в ООО «Товары для дома» со дня его основания и направлена на оценку работников по ряду критериев. Основные критерии: выполнение функциональных обязанностей, достигнутые результаты деятельности, личные качества (дисциплинированность, самостоятельность, умение, коммуникативность, ответственность и др.).

Аттестация – это форма комплексной оценки кадров, по результатам которой принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении работника [10,стр 25]. Основные задачи аттестации работников:

- усиление мотивации труда и развитие персонала;
- определение соответствия работника занимаемой должности;
- выявление перспективы его должностного роста, стимулирование повышения его профессиональной компетентности;
- формирование резерва кадров на выдвижение на руководящие должности, возможности планирования должностного роста;

- определение потребности в повышении квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки.

Процесс аттестации в ООО «Товары для дома» делится на 4 основных этапа.

На подготовительном этапе издается приказ о проведении аттестации и утверждении состава аттестационной комиссии. Разрабатывается положение об аттестации; составляется список сотрудников, подлежащих аттестации; подготавливаются отзывы-характеристики (оценочные листы) и аттестационные листы на аттестуемых; информируется коллектив о сроках, целях, особенностях и порядке проведения аттестации. Аттестации проводится на основе графиков, которые доводятся до сведения аттестуемых не менее чем за месяц до начала аттестации, а документы на аттестуемых представляются в аттестационную комиссию за две недели до начала аттестации.[20, стр 30]

На этапе оценки сотрудника и его трудовой деятельности создается экспертная группа. В ее состав входят: непосредственный руководитель аттестуемого, 1-2 специалиста этого подразделения, работник кадровой службы. Экспертная группа осуществляет оценку показателей уровня знаний, умений, навыков, качества и результатов труда аттестуемого.

Этап проведения аттестации заключается в заседании аттестационной комиссии, на которое приглашаются аттестуемые и их непосредственные руководители; рассмотрении всех материалов, представленных на аттестацию; заслушивании аттестуемых и их руководителей; обсуждении материалов аттестации, высказывании приглашенных, формировании заключений и рекомендаций по аттестации работников. Оценка деятельности работника, прошедшего аттестацию, и рекомендации комиссии заносятся в оценочный лист. Лист оценки деятельности и личностных качеств заполняется руководителем аттестуемого и представителем кадровой

службы. Заседание аттестационной комиссии оформляется протоколом, подписываемым председателем и секретарем комиссии. Следующий этап принятие решений по результатам аттестации, где формулируется заключение с учетом:

- выводов и предложений, изложенных в отзыве руководителя;
- оценок деловых, личностных и иных качеств аттестуемого и их соответствия требованиям рабочего места;
- оценок деятельности аттестуемого, роста его квалификации;
- мнений каждого члена комиссии, высказанных при обсуждении деятельности аттестуемого;
- сравнения материалов предыдущей аттестации с данными на момент аттестации и характера изменений данных;
- мнения самого аттестуемого о своей работе, о реализации своих потенциальных возможностей.

Особое внимание в ООО «Товары для дома» обращается на соблюдение аттестуемыми трудовой дисциплины. Аттестационная комиссия дает рекомендации по продвижению аттестуемого на вышестоящую должность, поощрению за достигнутые успехи, увеличению заработной платы, переводе на другую работу, об освобождении от занимаемой должности и др.

Общая результирующая оценка аттестации, проведенной в ООО «Товары для дома» в июне 2012 года, выглядит следующим образом:

- Не участвовали в аттестации – 10 чел. (2 чел. – в отпуске по уходу за ребенком, 8 чел. – период работы на предприятии менее 1 года)
- Прошли аттестацию – 60 чел., из них:
- аттестованы - 56 чел.;

- аттестованы с условием устранения недостатков -2 чел.;
- не аттестованы – 2 чел.;
- зачислены в резерв на выдвижение – 7 чел
- направлены на повышение квалификации, переподготовку -4 чел.

Результаты аттестации позволяют руководству ООО «Товары для дома» оценить в целом кадровый потенциал сотрудников для формирования и реализации целенаправленной кадровой политики.

Таким образом, аттестация кадров является комплексной оценкой, учитывающей потенциал и индивидуальный вклад работника, и проводится силами аттестационной комиссии.

Выявление проблем системы управления персоналом на ООО «Товары для дома» осуществляется путем системы управления персоналом на предприятии. Он включает следующие данные: характеристику производственной системы организации и ее основных элементов (кадры производства, средства труда, предметы труда, методы организации производства, технологию производства, производственные функции, производственную структуру, продукцию); характеристику системы управления организации и ее составных частей (подсистемы линейного руководства, целевых, функциональных, обеспечивающих подсистем: кадры управления, технические средства управления, информация, методы организации управления, технология управления, функции управления).

Задание на проектирование системы управления (ЗО) является исходным документом для разработки проекта совершенствования системы управления организации. В состав проекта рекомендуется включать следующие разделы: основание для разработки проекта совершенствования системы управления, цель разработки проекта, результаты анализа состояния производства и управления организации, требования к построению системы управления организации, предложения по совершенствованию

производственной системы и системы управления, технико-экономические результаты разработки и внедрения проекта совершенствования системы управления; состав, содержание и организацию работы по разработке и внедрению проекта; порядок приемки проекта совершенствования системы управления организации; источники информации, используемые при разработке проекта.

Важнейшим разделом этапа 30 является раздел «Требования к построению системы управления организации», который содержит формулировку требований к системе управления в целом, а также к подсистемам и элементам системы управления. Здесь излагаются важнейшие закономерности, принципы и правила построения системы управления и отдельных ее частей (подсистем, элементов). В разделе приводятся требования к качеству выполнения функций системы управления организации.

В разделе «Предложения по совершенствованию производственной системы и системы управления» приводятся направления совершенствования специализации производства и производственной структуры организации. Особое внимание отводится рассмотрению предложений по совершенствованию системы управления, в том числе по совершенствованию функционирования отдельных подсистем. При этом предложения должны включать направления развития всех элементов каждой из подсистем.

В результате анализа по данным второй главы можно сделать следующие выводы:

- ООО «Товары для дома» являясь сравнительно небольшим предприятием, обладает хорошими кадрами и имеет реальные шансы на рост объемов продаж, снижение себестоимости и соответственно увеличение прибыли и рентабельности.



- Неуклонное повышение эффективности и качества работы, усиленное влияние научно-технического прогресса на темпы развития объемов продаж требуют непрерывного роста уровня образования и деловой квалификации кадров. В связи с этим все большее значение приобретает профессиональное обучение рабочих ООО «Товары для дома».
- Оценивая результативность управления персоналом на ООО «Товары для дома», можно отметить, что она находится на приемлемом уровне, что во многом связано как с полноценным уровнем оплаты труда, так и присутствием соответствующих кадров (менеджера по персоналу), которые занимаются вопросами оценки эффективности работы персонала и разрабатывали конкретные мероприятия по повышению производительности и качества работы.
- Основными направлениями, способствующими совершенствованию структуры управления ООО «Товары для дома» являются: повышение профессионализма в управлении; применение современных технологий управления.
- Необходимо обеспечить четкое взаимодействие между подразделениями ООО «Товары для дома», продолжать и дальше увеличивать штат сотрудников.
- Одним из важнейших мероприятий, связанных с совершенствованием организации подготовки и повышения квалификации кадров является стимулирование работы в этой области. При этом основным стимулирующим фактором для повышения эффективности работы персонала будет повышение зарплаты и привязка её к труду.

### Глава 3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии ООО «Товары для дома»

#### 3.1 Выявление проблем системы управления персоналом на предприятии

На основе проведенного анализа деятельности ООО «Товары для дома» можно выделить отрицательные и положительные моменты в организации управления персоналом.

Таблица 7

Преимущества и недостатки системы управления персоналом ООО «Товары для дома».

Преимущества	Недостатки
<p>Подготовка кадров перед принятием должностных обязательств;</p> <p>При найме предпочтение отдается кандидату с опытом, что позволяет не тратить средства на обучение;</p> <p>Быстрая адаптация персонала в неформальной обстановке;</p> <p>Учет мнений персонала.</p>	<p>Отсутствие долгосрочного планирования кадров;</p> <p>Отсутствие четкой кадровой политики;</p> <p>Отсутствие кадрового резерва;</p> <p>Возрастной ценз;</p> <p>Отсутствие передвижения кадров для обеспечения взаимозаменяемости на рабочих местах;</p> <p>Отсутствие поощрения инициативы персонала;</p> <p>Частичное отсутствие материального стимулирования.</p> <p>Относительно низкая оплата труда при длительном рабочем дне;</p> <p>Отсутствие отпусков у некоторых групп работников.</p>

Указанные недостатки являются минусом организации системы управления персоналом предприятия. Устранение этих минусов могло бы привести к решению многих проблем, таких как больничные листы, отпуск. Руководству необходимо обращать внимание на приведенные выше недостатки, т.к. в итоге они сказываются на конечном результате деятельности предприятия.

Отсутствие четкой кадровой политики.

Для рационального использования трудового резерва, для своевременного обеспечения организации персоналом, для эффективности работы кадров необходимо четко определить основные направления работы с персоналом (требования к персоналу, оплата труда, материальное стимулирование).

Отсутствие долгосрочного планирования.

Подбор кадров осуществляется лишь в тот момент, когда возникает острая необходимость заполнения вакансий. При этом допускаются ряд ошибок: запаздывание в обеспечении торгового процесса необходимыми кадрами, прием персонала не достаточно соответствующего требованиям из-за срочной потребности в приеме.

Отсутствие кадрового резерва.

Нехватка работников особенно ощутима во время отпусков и болезни. Это отражается на конечном результате деятельности магазина в этот период времени (происходят сбои в работе, имеющемуся персоналу приходится выполнять сверхурочную работу).

Отсутствие поощрения инициативы работника и материального стимулирования.

Мотивация – это процесс побуждения к деятельности для достижения целей организации. Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага)

посредством трудовой деятельности. При отсутствии мотивации персонала заинтересованность в достижении лучшего результата минимальна. Поэтому необходимо поощрять инициативу работников и материально заинтересовывать их в работе.

### Возрастной ценз

Возрастной ценз, конечно, имеет ряд плюсов (энергичность, меньше подвержены заболеваниям, не состоящие в браке) и ряд минусов. Такой отбор отсеивает более опытных претендентов. Образование и компетентность зачастую не могут заменить опыт.

Далее будут рассмотрены предложения по устранению недостатков в системе управления и рекомендации по усовершенствованию системы управления персоналом ООО «Товары для дома».

## **3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии**

Итак, были обозначены недостатки системы управления персоналом, которые, так или иначе, влияют на конечный результат финансово – хозяйственной деятельности магазина. Для их устранения необходимо принимать следующие меры:

- придерживаться кадровой стратегии, ориентированной на привлечение работников средней и высокой квалификации;
- во избежание ошибок руководству следует параллельно с планированием общих тенденций развития магазина прогнозировать потребность в персонале, заранее заниматься поиском подходящей кандидатуры, которая бы соответствовала всем требованиям должности. Резерв времени позволит более тщательно оценить

каждого из претендентов и выбрать наиболее достойного, который сможет принести максимальную пользу.

- в первую очередь принимать во внимание не возраст претендента, а его профессиональные качества.
- следует позаботиться о формировании резерва кадров, т.к. со временем отсутствие людей, могущих заменить какого – либо сотрудника, наносит ощутимый ущерб.
- применять материальное стимулирование труда, которое позволит обеспечить более высокую производительность работников.[21,стр 5]

Рассмотрим подробнее последнюю рекомендацию. Итак, все формы и системы заработной платы представляют собой способ установления зависимости между величиной зарплаты работника и количеством, качеством труда, его мерой и реальной оплатой. Однако в современных условиях все формы утратили свою мотивационную роль в повышении производительности труда и улучшении качества работы трудящихся. Поскольку предельная эффективность труда зависит не только от индивидуальных способностей вовлеченных работников, но и от технологического уровня развития предприятия, состояния рыночной конъюнктуры, наличия резервной армии работников, требующейся квалификации.

В настоящее время в экономической литературе все чаще появляются размышления о бестарифной системе оплаты труда. В ней основную роль играют коэффициенты, учитывающие стаж работы, качество труда и еще ряд других показателей.

Предприятие вводит в будущем году систему премирования работников за конкретные заранее установленные определенные показатели, что безусловно усилит личную и коллективную заинтересованность в

выполнении и перевыполнении плана. При решении вопросов связанных с премированием возможно применение косвенного метода, который поможет относительно быстро реализовать и в большей степени способствовать повышению труда работников. Рассмотрим несколько способов решения данной проблемы.

Суть первого варианта заключается в том, что работникам устанавливается нормированное задание и оплата производится с учетом его выполнения. При этом оплата состоит из двух частей. Первая- это оплата по тарифу (окладу) за отработанное время. Другая – дополнительная оплата за выполнение нормативного задания. Дополнительная оплата предусматривается за выполнение нормативного задания сверх 80%, которое устанавливается каждому из работников исходя из планированного оборота розничной торговли и годового номинального фонда рабочего времени.

В конце каждого месяца определяется фактический оборот розничной торговли в час и, сопоставляя эту величину с нормальной, рассчитывают уровень выполнения нормативного задания, дополнительную оплату начисляют по результатам работы за месяц в зависимости от уровня выполнения нормативного задания.

В одной из торговых точек ООО «Товары для дома» по расписанию числятся 16 человек.

Система стимулирования предусматривает как выполнение, так и перевыполнение нормативных заданий при условии высокого качества торгового обслуживания населения.

Высокопродуктивная работа организации зависит не только от качественного состава персонала ООО «Товары для дома», но и от управления его актуальными и потенциальными профессиональными возможностями, профессиональным опытом. В организации важно не только знать, кто что может и кто на что способен, но и сделать так, чтобы талант и

профессиональные качества человека были вовремя замечены и востребованы.

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

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

- достижение взаимосвязи цели деятельности ООО «Товары для дома» и отдельного сотрудника;
- обеспечение планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей;
- обеспечение открытости процесса управления карьерой;
- устранение «карьерных тупиков», в которых практически нет возможностей для развития сотрудника;
- формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;
- изучение карьерного потенциала сотрудников;
- обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;
- определение путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.[22,стр. 333]

Для ООО «Товары для дома» приоритетными должны быть типичная и устойчивая формы индивидуальной карьерной стратегии. Этого можно достичь при наличии системы и механизма управления карьерой персонала. Они призваны обеспечивать и обуславливать детерминацию карьеры персонала исключительно уровнем профессионализма, личностными качествами и результатами деятельности. Это те критерии, которые определяют ценность работника для организации, общества и государства. Планирование и контроль деловой карьеры должны заключаться в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

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

В целях эффективного управления персоналом роль кадровой службы ООО «Товары для дома» должна быть изменена, прежде всего, повышен ее статус. Эффективное управление деловой карьерой положительно влияет на результаты деятельности, что наглядно показано на рисунке 4.

Система управления карьерой в ООО «Товары для дома» должна обеспечивать формирование наиболее выгодных типовых схем карьерного движения, их открытости для ознакомления, условий продвижения, материального и морального вознаграждения. Кроме того, рекомендуется



предусмотреть в системе управления должностной карьерой и персональную ответственность отдела кадров за создание и поддержание безупречной репутации организации и в целом авторитета предприятия при нарушении установленных процедур и правил управления карьерой.



Рисунок 4

#### Влияние оптимизации деловой карьеры на результаты работы

Таким образом, важным условием управления карьерой персонала должно быть наличие подготовленных специалистов кадровой службы, которые бы в совершенстве знали содержание этой кадровой технологии. Основные усилия в кадровой политике должны сосредоточиваться на создании хорошо подготовленного резерва кандидатов на должности руководителей ООО «Товары для дома» в сжатые сроки освоить новый участок работы и обеспечить эффективное решение стоящих перед ними производственных задач. При этом упор необходимо делать на создание резерва не «вообще» подготовленных кандидатов, а на руководителей вполне определенного типа и уровня управления с учетом новых подходов к организации работы. Необходимо отметить, что наличие кадрового резерва в

ООО «Товары для дома» позволит заранее (по практически обоснованной программе) подготовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления.[25,стр. 100]

По своему качественному и количественному составу резерв руководящих кадров должен отвечать действующим организационно-штатным структурам ООО «Товары для дома» с учетом перспектив их развития. Резерв создается на все без исключения должности руководителей, осуществляющих функции управления на конкретном уровне. Подготовка кадрового резерва ООО «Товары для дома» – это живая организаторская работа, суть которой должна состоять в серьезном изучении людей, их воспитании, своевременном выдвижении на такую работу, где они наилучшим образом могут проявить себя. В целях повышения эффективности подготовки специалистов, включенных в состав кадрового резерва ООО «Товары для дома» целесообразно составлять индивидуальные планы подготовки. В эти планы должны включаться мероприятия, осуществляемые в рамках подготовки и повышения квалификации кандидата, занесенного в списки резерва. При этом четко определяются виды, формы, сроки и специализация обучения. Эффективной формой подготовки кадрового резерва должна стать стажировка. Она позволит закрепить на практике профессиональные знания, умения и навыки, полученные в результате теоретической подготовки, изучения передового опыта, приобретения профессиональных навыков. Однако в условиях реформирования общества пока не отработана система ее проведения, не выработаны критерии оценки ее результативности, не определены источники финансирования. Было бы целесообразно разработать систему организации и проведения стажировок, четко определить сроки и место их проведения.

Регулярное проведение стажировок предполагает решение вопросов методического, организационного и материально-бытового характера. Следует разработать необходимые нормативные документы, создать материальные предпосылки для становления и развития института стажировки. Важную роль в управлении процессом формирования и использования кадрового резерва ООО «Товары для дома» играют гласность и коллегиальность. Целесообразно оглашение списков кандидатов в резерв, создание возможности каждому сотруднику высказать свои замечания и предложения по кандидатурам.

Таблица 8

## План организационно-технических мероприятий

Раздел	Содержание мероприятий	Основные результаты
1	2	3
Совершенствование структуры	Оптимизация численности персонала, вертикальных и горизонтальных связей	Новая рациональная организационная структура управления Новое штатное расписание
Система отбора персонала	Определение потребности в кадрах Выработка критериев для отбора кадров Разработка процедур отбора	Положения о структурных подразделениях, должностные инструкции Форма анкеты для получения первичной информации о кандидатах Методы отбора, формы регистрации работы (журналы, бланки), контроль
Адаптация работников	Подготовка правил поведения, содержащих информацию о ООО, стандартах и культуре поведения Программа введения работников в организацию	Справочник для работников Рекомендации по реализации процедуры введения новых работников Программа по закреплению кадров Положение о порядке и организации работы по

		адаптации новичков, поступивших на работу в ООО «Товары для дома»
Обучение персонала	Разработка программ обучения для новичков, руководителей, постоянного персонала, резерва на выдвижение	Планы и программы обучения по направлениям (численность, сроки, виды обучения, оплата и пр.) Оценка эффективности обучения
Оценка результатов работы персонала	Разработка стандартов деятельности работников Разработка процедур аттестации и оценки персонала	Анализ выполнения стандартов Положение о проведении аттестации Формы и бланки по аттестации Формы индивидуальных отчетов
Система стимулирования	Проведение опросов по вопросам отношения к своей работе Разработка Положения о премировании Создание фонда экономического стимулирования	Результаты проведенных опросов Формы морального стимулирования Формы, методы оценки показателей для материального поощрения Фонд планового и разового премирования персонала
Повышение сотрудничества	Практика торжественного награждения отличившихся Празднование знаменательных дат	Планы торжественных мероприятий Информационные материалы о результатах работы

Таким образом, необходимо при формировании и использовании кадрового резерва ООО «Товары для дома» сделать управляемыми два фактора: время нахождения в резерве и назначения на должность. Причем работа с кандидатами, выдвинутыми в резерв, должна вестись индивидуально, с учетом личных возможностей и профессиональных способностей человека. Все это свидетельствует о том, что нужна четкая регламентация общего срока пребывания в резерве по каждому отдельному

кандидату. Для повышения эффективности работы ООО «Товары для дома» мною разработан план организационно-технических мероприятий по совершенствованию работы с персоналом предприятия на 2010-2011 годы, который представлен в таблице 9.

В настоящее время наибольшую возможность применения компьютерных средств и автоматизации должны иметь кадровые технологии оценки, отбора, подбора, тестирования персонала. Достаточное компьютерное и программное обеспечение должны получить всевозможные тесты, способствующие оценке профессионализма персонала. Автоматизация кадровых процессов и кадровых технологий в ООО «Товары для дома» позволит:

- обеспечить оперативное получение объективной информации о состоянии и тенденциях развития деловых и личностных характеристик персонала ООО «Товары для дома»;
- своевременно выработать и принять необходимые управленческие решения в практике работы с персоналом;
- определить и применять адекватные состоянию кадровых процессов кадровые технологии, которые приведут к необходимому результату работы предприятия. Основываясь на предыдущем анализе, можно утверждать, что основными проблемами повышения эффективности работы кадровой службы и обеспечения качественного состава работников предприятия являются следующие:

Таблица 9

## Пути решения поставленных проблем

п/п	Проблема	Способы решения
	1	2
	Снижение роли кадровой службы	Переопределение организационного статуса, роли, полномочий и ответственности кадровых

		служб внутри организации
	Низкое организационное и нормативно-правовое обеспечение деятельности кадровой службы	Разработка типовых форм документов (приказов, договоров, графиков, анкет, справок и др.). Разработка положений об отделах и должностных инструкций, регламента работы
	Отсутствие инструментов ответственности и контроля в отношении кадровых решений	Создание Совета по кадровой политике Разработка организационно-экономических мероприятий по работе с персоналом Подготовка и проведение аттестации
	Отсутствие организационного обеспечения кадровой политики	Утверждение планов работы Совета по кадровой политике Разработка методики анализа кадровой ситуации Подготовка методических рекомендаций по работе кадровых служб
	Несовершенная и неудовлетворительная система найма и отбора кадров	Создание профессиональных и психологических моделей должностей Подбор методик профессионально-психологической диагностики по группам должностей Формирование информационной базы данных о выпускниках учебных заведений Осуществление мониторинга карьеры выпускников
	Низкое качество профессиональной подготовки и повышения квалификации	Подготовка и реализация мероприятий по подготовке кадров Проведение дистанционного обучения Разработка образовательных программ для самостоятельной подготовки служащих Объединение стажировок и семинаров в единый процесс повышения квалификации Создание банка данных учебных заведений по подготовке и повышению квалификации

		<p>Разработка и размещение в учебных заведениях заказов по обучению</p> <p>Мониторинг и анализ эффективности переподготовки и повышения квалификации</p>
	<p>Неэффективная система стимулирования труда и социально-правовой защиты работников</p>	<p>Анализ индивидуальных затрат труда и их влияния на результаты стимулирования</p> <p>Проведение опроса для выявления отношения к системе стимулирования</p> <p>Совершенствование системы оплаты труда</p>
	<p>Неудовлетворительная работа с резервом, планирование карьеры</p>	<p>Проведение открытого конкурса в резерв</p> <p>Разработка системы подготовки резерва</p> <p>Организация обучения и стажировки резерва</p> <p>Составление планов карьеры на основе замещения должностей сотрудников, уходящих на пенсию</p>

## Заключение

Повышение эффективности производства и результаты труда зависят от квалификации персонала и степени его использования. Персонал предприятия представляет собой совокупность работников определенных категорий и профессий, занятых единой производственной деятельностью, направленной на получение прибыли или дохода и удовлетворение своих материальных потребностей.

Управление персоналом направлено на достижение эффективной деятельности организации и справедливости взаимоотношений между работниками. Гибкая организация труда, самоорганизация работника и групп трудящихся, их сознательное участие не только в производственном процессе, но и в управлении производством становится отправной точкой создания систем управления человеческими ресурсами.

Целями создания ООО «Товары для дома» является необходимость осуществления деятельности для решения задач по выполнению работ, связанных с оптовой и розничной продажей и приобретением всех типов мебели и её сервисное обслуживание. Торговля мебелью и её обслуживание представляет собой отрасль торговой сферы и услуг определяющую условия жизнедеятельности человека, прежде всего комфортности его жилища, и благоустройства рабочих мест. В результате анализа по данным второй главы можно сделать следующие выводы:

- ООО «Товары для дома» являясь сравнительно небольшим предприятием, обладает хорошими кадрами и имеет реальные шансы на рост объемов продаж, снижение себестоимости и соответственно увеличение прибыли и рентабельности.
- Неуклонное повышение эффективности и качества работы, усиленное влияние научно-технического прогресса на темпы развития объемов продаж требуют непрерывного роста уровня



образования и деловой квалификации кадров. В связи с этим все большее значение приобретает профессиональное обучение рабочих ООО «Товары для дома».

- Оценивая результативность управления персоналом на ООО «Товары для дома», можно отметить, что она находится на приемлемом уровне, что во многом связано как с полноценным уровнем оплаты труда, так и присутствием соответствующих кадров (менеджера по персоналу), которые занимаются вопросами оценки эффективности работы персонала и разрабатывали конкретные мероприятия по повышению производительности и качества работы.
- Основными направлениями, способствующими совершенствованию структуры управления ООО «Товары для дома» являются: повышение профессионализма в управлении; применение современных технологий управления.
- Необходимо обеспечить четкое взаимодействие между подразделениями ООО «Товары для дома», продолжать и дальше увеличивать штат сотрудников.
- Одним из важнейших мероприятий, связанных с совершенствованием организации подготовки и повышения квалификации кадров является стимулирование работы в этой области. При этом основным стимулирующим фактором для повышения эффективности работы персонала будет повышение зарплаты и привязка её к труду.

В работе предложен проект мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом, который включает.

Разработку системы подбора кадров. Предлагается ввести для совершенствования системы подбора кадров ввести тестовый запрос к

кандидату и систему проверочных испытаний.

Мероприятия по совершенствованию квалификационного уровня кадров. Предлагается внедрить на предприятии инновационный метод оценки персонала, а для каждого сотрудника предприятия вести ежегодно расчет уровня квалификации.

Совершенствование систем стимулирования труда работников. Для совершенствования материального стимулирования помимо основной тарифной ставки (оклада) работникам необходимо выплачивать следующие вознаграждения: вознаграждение за выслугу лет и премирование работников. Премия должна начисляться путем распределения приработка по коэффициентам трудового участия .

### Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г.).
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая от 30 ноября 1994 г. N 51-ФЗ (с изменениями и дополнениями). Часть вторая от 26 января 1996 г. N 14-ФЗ (с изменениями и дополнениями). Часть третья от 26 ноября 2001 г. N 146-ФЗ (с изменениями и дополнениями). Часть четвертая от 18 декабря 2006 г. N 230-ФЗ (с изменениями и дополнениями).
3. Налоговый кодекс Российской Федерации часть первая от 31 июля 1998 г. N 146-ФЗ и часть вторая от 5 августа 2000 г. N 117-ФЗ (с изменениями и дополнениями).
4. Алавердов А.Р. Организация управления персоналом современного российского предприятия, М: "БДЦ-Пресс", 2008.
5. Аширов Д.А. Управление персоналом. — М.: Изд. дом "Высшее образование и наука", 2010. — 336 с.
6. Базаров Т.Ю. Аксенов Е.А., Технология центров оценки персонала/ Прикладная психология, ПВ 2008.
7. Балабанов И.Т., Балабанов АМ. Экономика: Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2009.
8. Беяцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. Управление персоналом: Учеб. пособие. — Минск, 2011.
9. Блейк Р.Р., Моутон Д.С. Научные методы управления. - Киев: Наукова думка, 2008.
10. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. – СПб.: Питер, 2008.
11. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. - М.: Экономист, 2008. - 296 с.

12. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе.- М: Юристъ, 2010.
13. Гурков И. Б. "Стратегический менеджмент организации" ЗАО "Бизнес-школа", "Интел-Синтез", Москва 2009.
14. Горбатова М.М. Методы управления персоналом: Учебное пособие. - Кемерово: Юнити, 2011. - 155 с.
15. Дунаев О.Н., Исмагилова Ф.С. Введение в теорию и практику управления персоналом: Учеб. пособие. — Екатеринбург, 2010.
16. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие. - М.: ИН-ФРА-М. 2008. - 352 с.
17. Коротков Э.М. Исследование систем управления. Учебное пособие. - М., 2009.
18. Кузнецова Ю.В., Подлесных В.И. "Менеджмент" ИД "Бизнес-пресса", Санкт-Петербург 2008.
19. Кибанов А.Я., Дятлов В.А., Пихало В .Т. Управление персоналом./ Под ред. А.Я. Кибанова - М.: "Издательство ПРИОР", 2010.
20. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Организация управления персоналом на предприятии. - М.: ГАУ, 2008.
21. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. Учебник. – М.: Дело, 2008.
22. Литвинцева Н.А. "Психологические аспекты подбора и проверки персонала".- М.: "Бизнес-школа "Интел-синтез"", 2011 – 400 с.
23. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 648 с.
24. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство "Экзамен", 2008. – 544 с.

25. Поляков И.А., Ремизов К.С., Справочник экономиста по труду. - М.: Экономика, 2008.
26. Прыкина Л.В. Экономический анализ предприятия. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
27. Самыгин С.И., Зайналабидов М.С., Макиев З.Г., Обухов Д.В. Основы управления персоналом. - Ростов н/Д.: Феникс, 2010.
28. Скопылатов Н.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. – СПб.: Смольный университет, 2011.
29. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. — М.: Экономика, 2009. — 239с.
30. Тараненко В. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика: Тесты для отбора персонала. — Киев: Ника-Центр, 2008. - 240 с.
31. Технологии управления персоналом в России. Опыт профессионалов. — М.: НРС. Кадровый клуб; Книжный мир, 2008. — 240 с.
32. Технология управления персоналом: Настольная книга менеджера / Сост. П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов, Ю.Г. Одегов. – М.: Экзамен, 2008.
33. Шекшня С. В., Управление персоналом современной организации. Учебно -практическое пособие. - М.: ЗАО "Бизнес - школа "Интел - Синтез", 2010.
34. Экономика: Учебник / Под. ред. доц. А.С.Булатова. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство БЕК, 2009. - 816 с.
35. Юткаева В.С. Управленческие решения. Учебное пособие. – М.: ОПС, 2008.