

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ Г.Ф. Каячев

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ**

080507.65 «Менеджмент организации»

«Разработка системы эффективного управления персоналом организации (на  
примере ООО «ПОЗИТИВ»)»

Пояснительная записка

Выпускник

\_\_\_\_\_

Т.И. Кузнецова

Руководитель

\_\_\_\_\_

О.В. Сибирякова

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

Т.П. Лихачёва

Красноярск 2016

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ Г.Ф. Каячев

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**  
**в форме дипломного проекта**

Студентке Кузнецовой Татьяне Ивановне

Группа ЗУБ 10-05 Направление (специальность) 080507.65 – «Менеджмент организации»

**Тема выпускной квалификационной работы:** «Разработка системы эффективного управления персоналом организации (на примере ООО «ПОЗИТИВ»)»

Утверждена приказом по университету № 4107/с от 25.03.2016 г.

**Руководитель ВКР:** О.В. Сибирякова, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами ИУБПЭ СФУ.

**Исходные данные:** положение о работе ООО «ПОЗИТИВ», штатное расписание, интервьюирование начальника и работников, бухгалтерская отчетность, Устав ООО «ПОЗИТИВ»

**Перечень разделов ВКР:**

- 1 Основы разработки системы управления персоналом организации.
- 2 Анализ и оценка существующей системы управления персоналом ООО «ПОЗИТИВ».
- 3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ООО «ПОЗИТИВ».

**Перечень презентационного материала:**

- Структура персонала ООО «ПОЗИТИВ»;
- Схема управления персоналом ООО «ПОЗИТИВ»;
- Анализ подсистем системы управления персоналом ООО «ПОЗИТИВ» согласно оценкам группы специалистов;
- Профиль факторов, оказывающих влияние на производительность труда персонала ООО «ПОЗИТИВ»;
- Матрица SWOT для ООО «ПОЗИТИВ»;
- Комплекс мероприятий по повышению эффективности системы управления трудовым потенциалом ООО «ПОЗИТИВ»;
- План-график реализации проекта;
- Экспертная оценка рисков и мероприятия по устранению рисков, связанных с реализацией предлагаемой программы и мероприятия по устранению рисков;

- Расчет показателей эффективности системы управления персоналом при реализации предлагаемых проектов.

Руководитель ВКР

\_\_\_\_\_

О.В. Сибирякова

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_

Т.И. Кузнецова

«    » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## РЕФЕРАТ

Тема дипломного проекта: «Разработка системы эффективного управления персоналом организации (на примере ООО «ПОЗИТИВ»)». Пояснительная записка состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объём работы 126 с. Пояснительная записка иллюстрирована 21 рисунком; 37 таблицами; 8 приложениями. Список использованных источников включает в себя 60 источников.

ПЕРСОНАЛ, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ, АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СРЕДЫ, СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, МЕРОПРИЯТИЯ, СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ, МОТИВАЦИЯ ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА.

Объект исследования – ООО «ПОЗИТИВ»

Предмет исследования – проект совершенствования системы управления персоналом ООО «ПОЗИТИВ»

Цель: разработка проекта по совершенствованию системы управления персоналом предприятия на примере ООО «ПОЗИТИВ»

Задачи дипломного проекта:

- Рассмотреть теоретические аспекты системы управления персоналом;
- Изучить экономическую деятельность предприятия
- Проанализировать существующую систему управления персоналом ООО «ПОЗИТИВ
- Разработать мероприятия по совершенствованию существующей системы управления
- Оценить эффективность разработанных мероприятий

В итоге был проведен анализ механизма управления персоналом ООО «ПОЗИТИВ», были выявлены недостатки в ее развитии, предложены мероприятия с целью повышение эффективности использования персонала в соответствии с целями организации.

## Содержание

Введение.....	3
1 Основы разработки системы управления персоналом организации.....	5
1.1 Персонал как объект управления.....	5
1.2 Анализ системы управления персоналом на предприятии.....	12
1.3 Современные методы исследования системы управления персоналом.....	21
2 Анализ и оценка существующей системы управления персоналом ООО «ПОЗИТИВ».....	32
2.1 Положение ООО «ПОЗИТИВ» на рынке общественного питания.....	32
2.2 Анализ системы управления персоналом ООО «ПОЗИТИВ».....	41
2.3 Анализ организационной среды и выбор стратегии управления персоналом ООО «ПОЗИТИВ».....	56
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ООО «ПОЗИТИВ».....	71
3.1 Программно-целевой подход к совершенствованию системы управления персоналом ООО «ПОЗИТИВ».....	71
3.2 Ресурсное обеспечение разработанного проекта.....	88
3.3 Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом.....	94
Заключение.....	97
Список использованных источников.....	102
Приложения А-З.....	108 - 125

					ДП 080507.65 – 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		2

## ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе рыночная экономика в Российской Федерации набирает всё большую силу. Вместе с ней набирает силу и конкуренция как основной механизм регулирования хозяйственного процесса. В современных экономических условиях деятельность каждого хозяйственного субъекта является предметом внимания обширного круга участников рыночных отношений, заинтересованных в результатах его функционирования. В связи с этим, актуальность темы данной дипломной работы очевидна: для того чтобы обеспечивать выживаемость предприятия в современных условиях, управленческому персоналу необходимо, прежде всего, уметь реально оценивать хозяйственное и финансовое состояния, как своего предприятия, так и существующих потенциальных конкурентов.

Для того чтобы предприятие работало эффективно, необходимо правильно организовать труд работников, при этом постоянно контролируя деятельность работников, используя различные методы управления персоналом. Особое внимание необходимо уделять улучшению условий труда, к сожалению, с переходом к рыночной экономике этой проблеме не всегда уделяется достаточно внимания.

Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способного многократно повысить ее эффективность. Новые организационные стратегии требуют внесения существенных корректив в систему кадрового менеджмента, и развитие персонала в этих условиях становится ключевым элементом процесса управления персоналом. Исходя из этого, актуальность исследования обусловлена необходимостью дальнейшего всестороннего анализа основ кадрового менеджмента, которое способствует эффективному управлению персоналом.

Объектом исследования дипломного проекта является предприятие – общество с ограниченной ответственностью ООО «ПОЗИТИВ».

					ДП 080507.65 – 2016 ПЗ	Лист
						3
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Предметом защиты является проект совершенствования системы управления персоналом ООО «ПОЗИТИВ».

Целью дипломного проекта является разработка проекта по совершенствованию системы управления персоналом предприятия на примере общества с ограниченной ответственностью «ПОЗИТИВ».

Задачами дипломного исследования являются:

1. Рассмотреть теоретические аспекты системы управления персоналом.
2. Дать характеристику экономической деятельности исследуемого предприятия.
3. Провести анализ существующей системы управления персоналом ООО «ПОЗИТИВ».
4. Разработать мероприятия по совершенствованию существующей системы.
5. Оценить эффективность разработанных мероприятий.

Источниками информации являются Устав организации, бухгалтерская отчетность, данные анкетирования, интервьюирование начальника, работников, штатное расписание, экспертные оценки.

Дипломный проект состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объём работы 122 стр. Дипломная работа иллюстрирована 21 рисунком; 37 таблицами; 8 приложениями. Список использованных источников включает в себя 60 источников.

					ДП 080507.65 – 2016 ПЗ	Лист
						4
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		



# 1 Основы разработки системы управления персоналом организации

## 1.1 Персонал как объект управления

Основными исследователями занимающимися изучением понятия «персонал» и все, что к нему относится, например «управление персоналом», «квалификация персонала» и многое другое, основными являются такие как Егоршин А.П., Кибанов А.Я., Еремина Б.Е., Чаплина А.Н., Паркинсон Д.Р., Метланд Я. и другие.

По мнению автора книги «Управление персоналом» Егоршина А.П.: «Персонал – это работники (трудовой коллектив, кадры), выполняющие производственные или управленческие операции и занятые переработкой предметов труда с использованием средств труда» [19, С. 15].

Кибанов А.Я. дает следующие определение: «Персонал (от лат. personalis – личный) - это личный состав организации, включающий всех наличных работников, а также работающих собственников и совладельцев» [24, С. 26].

Бухалков М.И. пишет, что 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 [10, С. 42].

Существует и такое определение персонала, как категория работников, объединенных по признаку принадлежности к организации (аппарату, отделу, службе, лаборатории, кафедре и т.п.) или к профессии (управленческий, административный, инженерный, технический персонал и т.д.).

Персонал в деловой организации (кадры) – это определенный по количеству и качеству, состав трудовых ресурсов, необходимый для организации работы по достижению поставленных целей.

Дуализм – двойственность персонала – заключается в том, что его можно рассматривать как субъект и объект управления.

					ДП 080507.65 – 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		5

Как объект управления персонал целесообразно рассматривать через процесс воспроизводства, который включает 4 основные фазы: формирование; распределение; перераспределение; использование.

Персонал – это личный состав, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев [23, С. 102].

Персонал имеет сложную взаимосвязанную структуру и может быть рассмотрен по ряду признаков, как показано на рисунке 1.1.

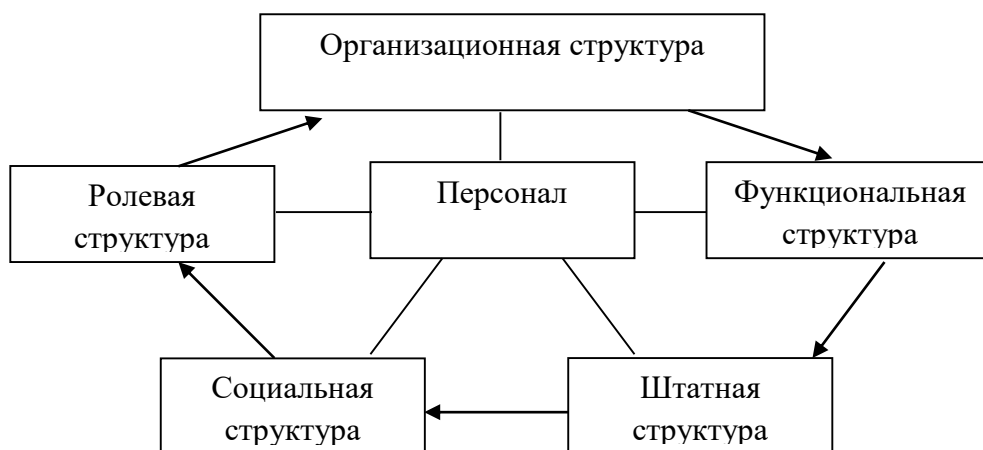


Рисунок 1.1 - Структура персонала

Организационная структура - это состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев в управлении, которые включают аппарат управления и производственные подразделения.

Функциональная структура отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями. Рольевая структура - характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве, по коммуникационным и поведенческим ролям. Творческие роли свойственны энтузиастам, изобретателям и организаторам, характеризуют активную позицию в решении проблемных ситуаций, в поиске альтернативных решений (генераторы идей, эрудиты, критики). Коммуникационные роли определяют содержание и степень участия в информационном процессе, взаимодействие в обмене информацией. Выделяют лидеров, связных, координаторов. Поведенческие роли

характеризуют типовые психологические модели поведения людей на производстве, в быту, на отдыхе, в конфликтных ситуациях (оптимист, нигилист, конформист, кляузник и др.).

Социальная структура - характеризует трудовой коллектив предприятия как совокупность групп по полу, возрасту, национальному и социальному составам, уровню образования, семейному положению.

Штатная структура определяет количественно-профессиональный состав персонала, состав подразделений и перечень должностей, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников

В системе управления персоналом можно выделить целевые, функциональные и обеспечивающие подсистемы и организацию управления персоналом [65, С. 159].

Целевыми могут являться подсистемы: мониторинга персонала, социальной защиты персонала, должностного и профессионального роста персонала, социального развития коллектива, развитие социального партнерства.

Функциональные подсистемы: планирование персонала, маркетинг, набор и отбор, расстановка и адаптация персонала, обучение, оценка результатов деятельности и аттестации, стимулирование персонала, продвижение сотрудников и формирование резерва руководящих кадров.

К обеспечивающим относятся: информационного, технического, организационного, правового, эргономического обеспечения.

Основной целью управления персоналом является использование с наибольшей эффективностью его потенциала для достижения целей организации. Под кадровым потенциалом понимается уровень совместных возможностей персонала организации, в которых интегрируются: профессиональные возможности работников и руководителей; организационная культура; сложившийся в организации социально-психологический климат; преобладающий стиль управления.

В реализации кадрового потенциала можно выделить два основных направления – его стабилизацию и развитие, что представлено на рисунке 1.1.

					ДП 080507.65 – 2016 ПЗ	Лист
						7
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

На рисунке 1.2 показано, что основой системы управления персоналом предприятия является механизм управления, включающий в себя принципы, функции, методы управления и стиль руководства.



Рисунок 1.2 - Реализация кадрового потенциала

Под принципами управления персоналом понимаются некоторые фундаментальные истины, на которых должна строиться система управления персоналом предприятия [51, С. 120].

Функции управления персоналом представляют собой относительно стабильные, характеризующиеся определенной однородностью и сложностью виды деятельности, с помощью которых происходит воздействие на персонал. Именно в функциях рассматривается содержание управления как процесса. Важное место в системе управления персоналом занимают методы управления, которые представляют собой способы воздействия на персонал и подразделяются

на административные, экономические и социально-психологические. Те методы, которые наиболее часто применяются руководителем при взаимоотношениях с подчиненными, определяют стиль его руководства.

Основными принципами управления персоналом могут быть названы: подбор кадров по личным и деловым качествам; поощрение открытого соревнования между работниками, стремящимися занять руководящие посты; сочетание доверия к кадрам с проверкой исполнения; системность работы с кадрами; адаптивность к условиям современного хозяйственного механизма.

Методы управления персоналом отличаются друг от друга, прежде всего, своей мотивационной характеристикой. Административные методы имеют прямой характер воздействия на персонал. Это означает, что любой административный акт должен быть обязательно выполнен. Эти методы ориентированы на такие мотивы поведения людей, как чувство долга и осознанная необходимость производственной и технологической дисциплины. Экономические и социально-психологические методы имеют косвенный характер воздействия, то есть при их применении нельзя рассчитывать на автоматическое получение результата, что затрудняет определение степени и эффективности воздействия. Экономические методы основаны на использовании материальных мотивов поведения людей, а социально-психологические – на использовании социальных и личностных мотивов поведения [32, С. 110].

Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации. Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; планирование кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале. Управление персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров: наем, отбор и прием персонала, деловая оценка

									Лист
									9
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

персонала при приеме, аттестации, подборе; профориентация и трудовая адаптация; мотивация трудовой деятельности персонала и его использования; организация труда и соблюдение этики деловых отношений; управление конфликтами и стрессами; обеспечение безопасности персонала; управления нововведениями в кадровой работе; обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров; управление деловой карьерой и служебно – профессиональным продвижением; управление поведением персонала в организации; управление социальным развитием; высвобождение персонала. Управление персоналом организации предусматривает информационное, техническое, нормативно – методическое, правовое и документационное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом организации решают вопросы оценки результативности труда руководителей и специалистов управления, оценки деятельности подразделений системы управления организации, оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом, аудита персонала.

Управление персоналом – это совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций.

Управление персоналом является составной частью менеджмента, оно связано с людьми и их отношениями внутри предприятия. Именно люди – источник творчества, инициативы, энергии для достижения целей, стоящих перед предприятием. Без управления людьми не может функционировать ни одна организация – большая или маленькая, коммерческая или некоммерческая. Управление персоналом направлено на достижение эффективности деятельности и справедливости во взаимодействиях между работниками. Схема управления персоналом приведена в таблице 1.1 [16, С. 124].

Главная задача в области управления персоналом состоит в способности создать условия для реализации каждым работником своих потенциальных

					ДП 080507.65 – 2016 ПЗ	Лист
						10
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Таблица 1.1 - Схема управления персоналом

Разработка и проведение кадровой политики	Оплата и стимулирование труда	Групповое управление, взаимоотношения в коллективе и с профсоюзами	Социально – психологические аспекты управления
Определение потребности в персонале и планирование его численности	Формы оплаты труда	Вовлечение работников в управление на низовом уровне	Мотивация труда работников и творческая инициатива
Условия найма, отбор и увольнение персонала	Пути повышения производительности труда	Рабочие бригады и их функции	Организационная культура предприятия
Обучение и повышение квалификации	Поощрительная система оплаты труда	Взаимоотношения в коллективе	Влияние управления персоналом на деятельность предприятия
Оценка персонала и работы служб предприятия		Взаимоотношения с профсоюзами	

возможностей и найти в каждом конкретном случае необходимый инструмент воздействия на человека в целях решения стоящих задач.

Структура управления персоналом включает в себя следующие направления деятельности:

- планирование ресурсов: разработка плана удовлетворения потребностей в людских ресурсах и необходимых для этого затрат;
- набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;
- отбор: оценка кандидатов на рабочие места, отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора;
- определение заработной платы и компенсации: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения персонала;
- профориентация и адаптация: введение нанятых работников в организацию и подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от них организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку;

- обучение: разработка программ обучения персонала в целях эффективного выполнения работы и его продвижения;
  - оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение ее до работника;
  - повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности с большой или меньшей ответственностью, развитие их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма;
  - подготовка руководящих кадров, управление продвижения по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров;
  - трудовые отношения: осуществление переговоров по заключению коллективных договоров;
  - занятость: разработка программ обеспечения равных возможностей занятости (гарантии занятости и снижения текучести кадров обеспечивают значительный экономический эффект и побуждают работников к повышению эффективности своей работы) [29, С. 135].

## 1.2 Анализ системы управления персоналом на предприятии

В настоящее время большинство специалистов в области управления выделяют три основных подхода к управлению - экономический, органический и гуманистический. Следует отметить, что в рамках каждого из подходов развивались соответствующие концепции управления персоналом и здесь уже нет единой точки зрения. Большинство авторов обычно выделяют 4 концепции, но их название и содержание несколько различаются. Так Т.Ю. Базаров выделяет 3 основных подхода к управлению персоналом, в рамках которых развивались 4 концепции. Охарактеризуем эти подходы и концепции:

					ДП 080507.65 – 2016 ПЗ	Лист
						12
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		



Экономический подход к управлению дал начало концепции использования трудовых ресурсов. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая (в общем случае инструментальная, т. е. направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок. В сущности организация - это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизированно, высокоэффективно, согласованно, результативно, надежно и предсказуемо.

В рамках органической парадигмы последовательно сложились концепция управления персоналом организации и концепция управления человеческими ресурсами. Именно организационный подход обозначил совершенно новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности далеко за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающей и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации.

Стремительно развивающаяся в последнее время гуманистическая парадигма исходит из концепции управления человеком и из представления об организации как культурном феномене. Организационная культура - целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способов реагирования, становится одним из объяснительных принципов.

Сравнительная оценка трех основных подходов к управлению персоналом – экономического, органического и гуманистического - порожденных ими концепций управления персоналом представлена в таблице 1.2.

Концепция управления персоналом - это система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания,

					ДП 080507.65 – 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		13

Таблица 1.2 - Сравнительная оценка экономического, органического и гуманистического подходов к управлению персоналом

Подход	Метафора	Концепция управления персоналом	Основные задачи управления персоналом
Экономический	Механизм	Использование человеческих ресурсов	Отбор способных работников, стимулирование, нормирование труда
Органический	Личность	Управление персоналом	Изучение специфики потребностей, разработка различных программ, ориентированных на разные уровни потребностей (физиологический, потребность в безопасности, потребность в общении, потребности в получении профессионального признания, потребность в самореализации)
	Мозг	Управление человеческими ресурсами	Обучение персонала - углубление как специализации, так и универсализации, создание условий для максимальной самоорганизации сотрудников
Гуманистический	Культура	Управление человеком	Адаптация, развитие культуры организации - задание ценностей, формирование правил и норм, символизация

целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих

решений. Это система, в которой реализуются функции управления персоналом. На рисунке 1.3 представлено, что она включает подсистему общего и линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

*Подсистема планирования и маркетинга персонала* выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организацию кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организацию рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

*Подсистема управления и учетом персонала* осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

*Подсистема управления трудовыми отношениями* проводит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами.

*Подсистема обеспечения нормальных условий труда* выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики Труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.

*Подсистема управления развитием персонала* осуществляет: обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и

## СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Подсистема условий труда	Подсистема трудовых отношений	Подсистема оформления и учета кадров	Подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга персонала	Подсистема развития кадров	Подсистема анализа и развития средств стимулирования труда	Подсистема юридических услуг	Подсистема развития социальной инфраструктуры	Подсистема разработки организационных структур управления
Соблюдение требований психологии труда	анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений	оформление и учет приема, увольнений, перемещений	разработка стратегии управления персоналом	техническое и экономическое обучение	нормирование и тарификация трудового процесса	решение правовых вопросов трудовых отношений	организация общественного питания	анализ сложившейся организационной структуры управления
Соблюдение требований эргономики труда	анализ и регулирование отношений руководства	информационное обеспечение системы кадрового управления	анализ кадрового потенциала	переподготовка и повышение квалификации	разработка систем оплаты труда	Согласование распорядительных документов по управлению персоналом	управление жилищно-бытовым обслуживанием	проектирование организационной структуры управления
Соблюдение требований технической эстетики	управление производственными конфликтами	профорientация	анализ рынка труда, планирование и прогнозирование потребности в персонале, реклама	работа с кадровым резервом	использование средств морального поощрения	решение правовых вопросов хозяйственной деятельности	развитие культуры и физического воспитания	разработка штатного расписания
охрана труда и техника безопасности	социально-психологическая диагностика	обеспечение занятости	планирование кадров	планирование и контроль деловой карьеры	разработка форм участия в прибылях и капитале		обеспечение охраны здоровья и отдыха	построение новой организационной структуры
охрана окружающей среды	соблюдение этических норм взаимоотношений		взаимосвязь с внешними источниками, обеспечивающим и организацию работы с кадрами	профессиональная и социально-психологическая адаптация новых работников	управление трудовой мотивацией		обеспечение детскими учреждениями	

управление  
взаимодействи  
ем с  
профсоюзами

оценка кандидатов на вакантную должность
текущая периодическая оценка кадров

организация  
продажи про-  
дуктов питания  
и товаров  
народного  
потребления

Рисунок 1.3 - Состав функциональных подсистем системы управления персоналом организации и их основные функции

изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

Подсистема управления мотивацией поведения персонала выполняет следующие функции: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка форм морального поощрения персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

Подсистема управления социальным развитием включает: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление социальными конфликтами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления, организацию социального страхования.

Подсистема развития организационной структуры управления выполняет такие функции, как анализ сложившейся организационной структуры управления, проектирование новой организационной структуры управления, разработка штатного расписания, формирование новой организационной структуры управления, разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам.

Кроме того, в данную модель системы управления персоналом целесообразно ввести еще две подсистемы: подсистему общего и линейного руководства и подсистему информационного обеспечения.

Подсистема общего и линейного руководства осуществляет: управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и



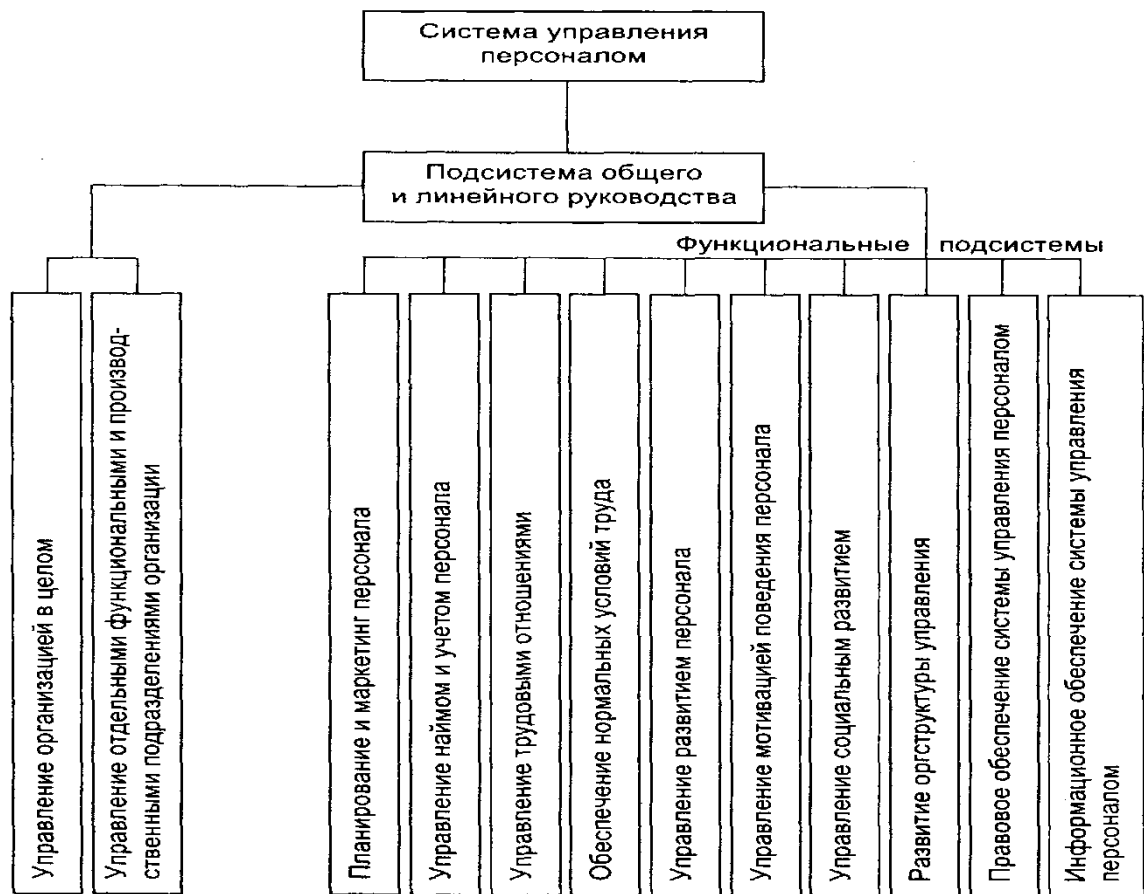


Рисунок 1.4 - Состав подсистем системы управления персоналом организации

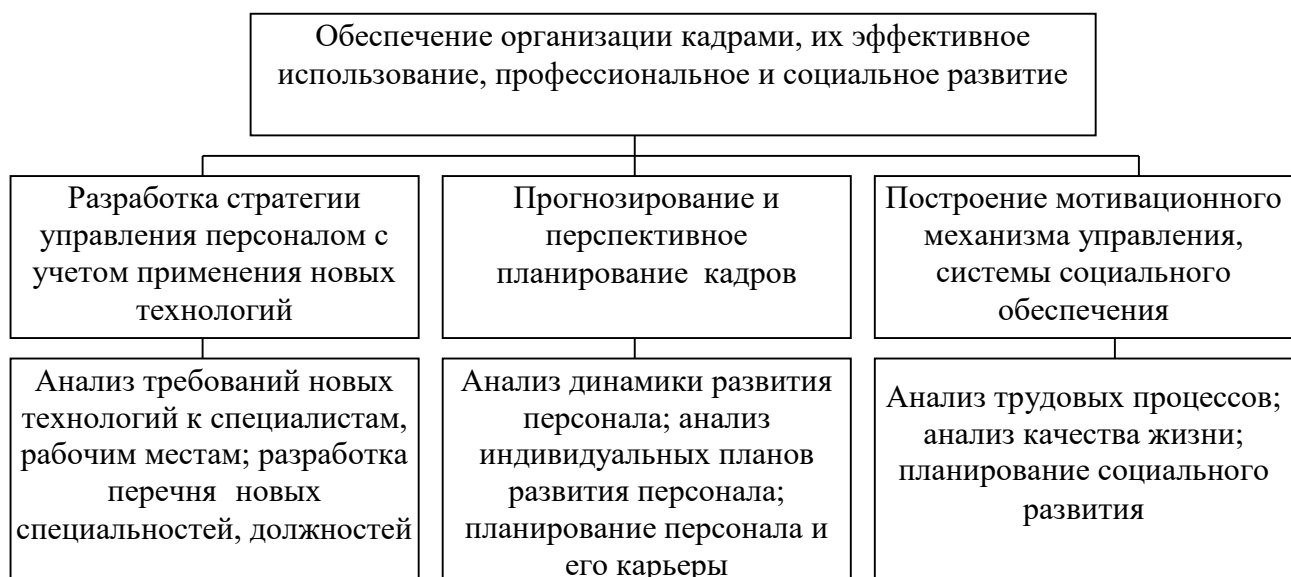


Рисунок 1.5 - Укрупненное дерево целей системы управления персоналом организации



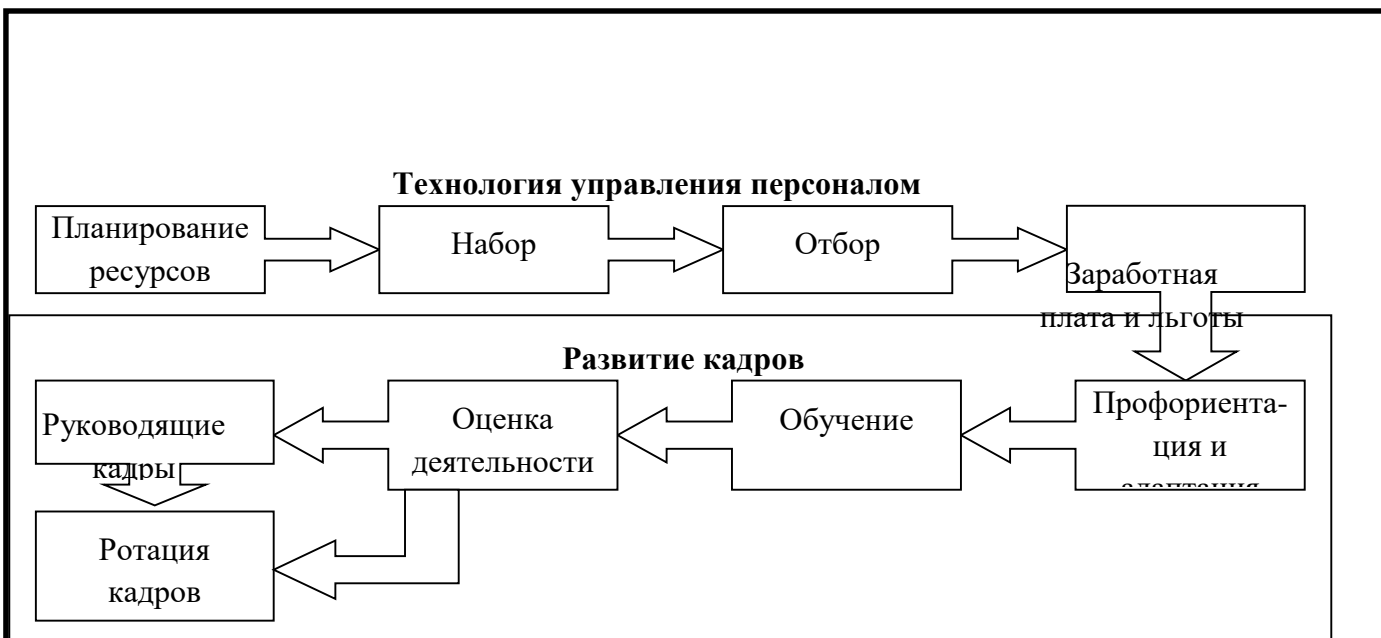


Рисунок 1.6 - Этапы технологии управления персоналом

Изменения в экономической и политической системах в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовать, обобщить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации.

### 1.3 Современные методы исследования системы управления персоналом

Наука и практика выработали инструментарий изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы – методы исследования и построения системы управления персоналом. Наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигаются в том случае, когда применяется система методов в комплексе.

В данном разделе рассмотрим основные методы и методики анализа и диагностики системы управления персоналом.

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата
------	------	----------	---------	------

Стратегия управления персоналом – это разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности.

Стратегия позволяет увязать многочисленные аспекты управления персоналом с целью оптимизации их влияния на сотрудников, в первую очередь на их трудовую мотивацию и квалификацию.

Разработка стратегии управления персоналом осуществляется на основе глубокого систематического анализа факторов внешней и внутренней среды, в результате чего может быть представлена целостная концепция развития персонала и организации в целом в соответствии с ее стратегией. К внешней среде относятся макросреда и непосредственное окружение организации, имеющее направленное воздействие и контакты с системой управления персоналом. Факторы, по которым проводится анализ внешней и внутренней среды для выработки стратегии управления персоналом, представлены в таблице 1.3 [54, С. 213].

Таблица 1.3 - Факторы внешней и внутренней среды организации

Среда	Факторы
Внешняя среда: макросреда	Факторы международного характера. Социально-демографические факторы. Технологические факторы. Экономические факторы. Политические факторы. Правовые факторы. Экологические, природно-климатические, научно-технические, культурные и другие факторы.
Внешняя среда: непосредственное окружение	Местный рынок труда, его структура и динамика. Рыночная инфраструктура. Кадровая политика конкурентов. Состояние окружающей среды. Здравоохранение. Наука и образование



Таблица 1.4 - Матрица выбора оптимальной стратегии управления персоналом организации

Стратегии	Цели фирмы				Общая сумма баллов
	A1	A2	A3	A4	
V1	C <sub>1</sub> / P <sub>1</sub>	C <sub>2</sub> / P <sub>2</sub>	C <sub>3</sub> / P <sub>3</sub>	C <sub>4</sub> / P <sub>4</sub>	
V2					
...					

Предпочтительное решение выбирается по критерию:  $\sum C_i \times P_i - \max$ .

Анализ структуры управления персоналом

Понятие «структура управления персоналом» характеризует статику управления. В понятии «структура управления персоналом» элементами ее выступают все работники, участвующие в процессах управления персоналом.

Структура управления – это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, связанных по функциям и полномочиям и находящихся между собой в устойчивых отношениях и обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Структура управления предполагает только те связи, которые характеризуют отношения управления, возникающие тогда, когда осуществляются функции и полномочия управления.

Одним из широко используемых методов исследования управления является метод социологического исследования. Он позволяет оценить состояние структуры управления персоналом по факторам реальной деятельности персонала, его интересам и ценностям, отношению к существующим проблемам и пониманию этих проблем.

Социологические исследования бывают разнообразными – наблюдение, интервьюирование, анкетирование. Достаточно корректно подготовленные и проведенные социологические исследования дают богатую информацию для исследователя.

Выявление проблем структурного характера. Некоторые структуры снижают показатели деятельности организации по причине наличия проблем структурного характера, к которым следует отнести:

– слабая мотивация и плохое моральное состояние;

- запоздалые и непродуманные решения;
- конфликты и отсутствие координации;
- увеличение затрат;
- неадекватная реакция на изменения обстоятельств.

Проблемы структурного характера часто связаны с вопросами подбора личного состава и стратегической политикой организации решения проблем структурного характера. Это поиск компромисса между дилеммами, т. е. справедливыми, но противоречащими друг другу требованиями (потребность в контроле в ущерб инициативе) [44, С. 189].

Проведение анализа и разрешения проблем структуры сильно осложняется тем, что организационная структура – это не просто система полномочий, служащая для выполнения работы, но система, предполагающая движение людей по службе (структура карьеры), и политическая система.

Чтобы определить имеющиеся на предприятии проблемы структурного характера, возможно проведение анализа с помощью специальной анкеты.

Для оценки эффективности структуры управления персоналом возможно проведение опроса экспертов по критериям эффективности. Указанные критерии могут использоваться также для диагностики всей системы управления персоналом, структуры организации, системы управления организацией.

#### Анализ культуры управления

Культура (от лат.) – возделывание, воспитание, развитие, образование, формирование.

Культура является характеристикой и объекта, и субъекта управления. Всегда управление осуществляется в определенной культурной среде, и это необходимо учитывать. Но, с другой стороны, всякий менеджер является носителем определенной культуры, которая может соответствовать или противоречить в каких-то своих чертах культурной среде. Культура управления включает признаки общей культуры, которые отражаются в управленческой деятельности и используются для повышения эффективности этой деятельности.



Данная анкета включает 15 групп из четырех альтернативных формулировок. С ее помощью проводится опрос сотрудников организации (количество респондентов зависит от размера предприятия и степени достоверности получаемых данных) [15, С. 135].

После проведения анкетирования подводятся результаты и подсчитывается общее число каждой формулировки:

- культура власти (1),
- культура роли (2),
- культура задачи (3),
- культура личности (4).

Тип культуры с наибольшим количеством баллов будет являться преобладающим в рассматриваемой организации.

Под воздействием обстоятельств и с течением времени культура может претерпевать изменения. Методы проведения изменений включают:

- изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;
- изменение стиля управления кризисом или конфликтом;
- перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;
- изменение критерия стимулирования;
- смена акцентов в кадровой политике;
- смена организационной символики и обрядности.

При этом изменения в поведении могут привести к изменениям в культуре, и наоборот. Связь между изменениями в поведении и культуре может обнаружиться в течение периода, измеряемого от нескольких месяцев до нескольких лет. Поэтому для анализа важно различать изменения культуры и другие организационные изменения и исследовать их одновременно.

#### Факторный анализ производительности труда

Используя категорию производительности труда, следует иметь в виду две крайности в ее оценке:

1) производительность труда – это экономическая категория, основное практическое назначение которой – способствовать повышению качества

управления. Это узкое понятие, не дающее цельного представления о деятельности предприятия;

2) производительность труда – это многогранное понятие, обобщающая категория, охватывающая все стороны итоговой деятельности предприятия: качество, эффективность, результативность, удовлетворение потребностей.

Все характеристики управления влияют на динамику производительности труда и могут оцениваться как ее факторы, в частности, экспертным методом по следующим примерным группам [37, С. 129].

- Экономические факторы;
- Организационные факторы;
- Социальные факторы;
- Управленческая способность с позиции организационных ценностей;
- Управленческая способность с позиции организации управления;
- Управленческая способность с позиции структуры организации;
- Управленческая способность с позиции процесса управления;
- Управленческая способность с позиции инструментов управления.

На основании проведенной экспертной оценки (например, по шкале от 1 до 5 баллов) факторов, которые оказывают воздействие на производительность труда, строится их профиль, показанный на рисунке 1.7.

Чем меньше оценка, тем глубже провал «луча» диаграммы. Именно такие провалы необходимо устранять для того, чтобы повышать качество управления и производительность труда персонала организации.

#### Экономический анализ работы персонала

При анализе рассматривают структуру персонала (чаще всего по категориям: административно-управленческий, торгово-оперативный и вспомогательный), а также оценивают следующие показатели движения кадров:

1) коэффициент приема: число принятых разделить на среднесписочную численность работников;

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата
------	------	----------	---------	------



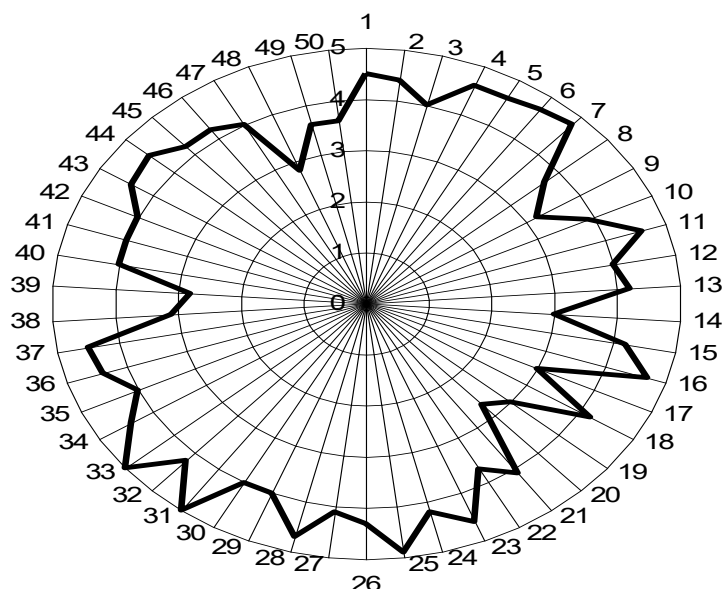


Рисунок 1.7 - Профиль факторов, оказывающих влияние на производительность труда персонала организации

- 2) коэффициент текучести: число уволенных по неубажительным причинам и собственному желанию разделить на среднесписочную численность;
- 3) коэффициент увольнения: общее число уволенных (по всем причинам) разделить на среднесписочную численность работников;
- 4) коэффициент стабильности: 1 – коэффициент текучести.

В зависимости от целей исследования можно проводить более глубокий анализ состояния кадров на предприятии (анализ структуры по полу, возрасту, уровню образования и т. д., анализ социально-психологического климата, организационного поведения и т. д.) [23, С. 89].

Показатели эффективности использования трудовых ресурсов представлены в таблице 1.5.

Показатели деятельности персонала используются в расчете комплексных показателей развития предприятия.

Обобщающей характеристикой эффективности деятельности предприятия также выступает экономический потенциал – совокупность ресурсов (финансовых, трудовых, материальных, природных и др.), имеющих в его

Таблица 1.5 - Показатели эффективности использования трудовых ресурсов предприятия торговли (затратный и ресурсный подходы)

Показатели	Методика расчета
Ресурсный подход	
Производительность труда	товарооборот / среднесписочная численность работников
Производительность труда торгово-оперативного персонала	товарооборот / среднесписочная численность торгово-оперативных работников
Прибыль на одного работника	чистая прибыль / среднесписочная численность работников
Прибыль на одного работника торгово-оперативного персонала	прибыль / среднесписочная численность торгово-оперативных работников
Затратный подход	
Зарплатоотдача	товарооборот / фонд заработной платы
Отдача заработной платы торгово-оперативного персонала	товарооборот / фонд заработной платы торгово-оперативных работников
Зарплаторентабельность	чистая прибыль / фонд заработной платы
Рентабельность затрат на оплату труда торгово-оперативного персонала	прибыль от продаж / фонд заработной платы торгово-оперативных работников
Зарплатоемкость	фонд заработной платы / товарооборот
Отдача затрат на содержание трудовых ресурсов предприятия	товарооборот / затраты на содержание трудовых ресурсов
Отдача затрат на содержание торгово-оперативного персонала	товарооборот / затраты на содержание торгово-оперативных работников
Рентабельность затрат на содержание трудовых ресурсов	чистая прибыль / затраты на содержание трудовых ресурсов
Рентабельность затрат на содержание торгово-оперативного персонала	прибыль от продаж / затраты на содержание торгово-оперативных работников
Емкость затрат на содержание трудовых ресурсов предприятия	затраты на содержание трудовых ресурсов / товарооборот

распоряжении, а также способность его работников и управленческого персонала использовать эти ресурсы в соответствии с основной целью деятельности предприятия для получения максимально возможного в конкретных экономических условиях дохода.

Экономический потенциал предприятия определяется:

- реальными возможностями торгового предприятия, как реализованными, так и нереализованными;
- объемом ресурсов и резервов, как вовлеченных, так и не вовлеченных в основную деятельность;
- способностью управленческого персонала использовать возможности и ресурсы для достижения как текущих, так и перспективных целей предприятия.

					<i>ДП 080507.65 – 2016 ПЗ</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		31





Сокращение связано со снижением капитальных вложений субъектов малого предпринимательства и инвестиций, не наблюдаемых прямыми статистическими методами. В то же время рост инвестиционной активности крупных и средних организаций в течение года ускорился (в III квартале до 3,1 % после 2,1 % во II квартале и 1,8 % в I квартале). Таким образом, по итогам 2015 года возросшая общая экономическая неуверенность инвесторов привела к сокращению инвестиций в основной капитал на 2,5 %, что связано в основном с компаниями рыночных секторов в таких видах деятельности как предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг, здравоохранение и предоставление социальных услуг, финансовая деятельность, металлургия и деревообрабатывающий комплекс.

Ухудшение экономической ситуации, ожидаемое в 2016 году, обострит ситуацию на рынке труда и приведет к росту безработицы и сокращению занятости. Однако масштабы высвобождения работников будут менее значительными, чем в период кризиса 2008 – 2009 годов.

Во-первых, наблюдаемое в течение последних лет существенное сокращение численности населения в трудоспособном возрасте будет сокращать предложение трудовых ресурсов, что и представлено на рисунке 2.1.

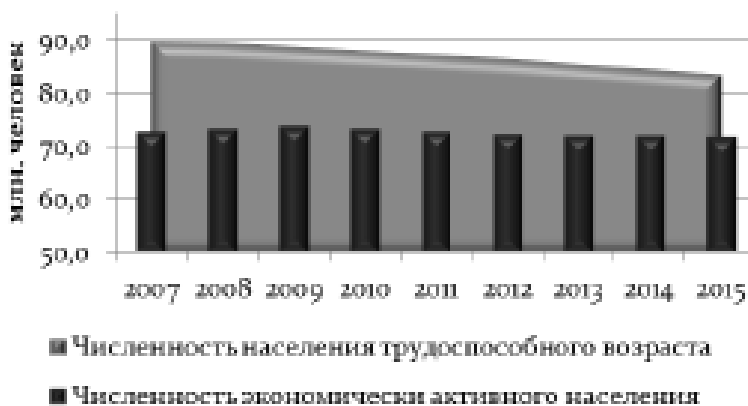


Рисунок 2.1 - Численность экономически активного населения России и населения трудоспособного возраста

Во-вторых, ситуация во многих отраслях экономики существенно лучше и не требует массового высвобождения персонала (химия, нефтехимия, металлургия), определенное конкурентное преимущество получили и отрасли, ориентированные на внутренний рынок.

В наиболее уязвимом положении оказываются занятые в малом бизнесе и неформальном секторе в силу особенностей трудовых взаимоотношений.

При этом меры по поддержке и развитию малого бизнеса и предпринимательства, предусмотренные в антикризисных мерах, позволят сохранить занятость в этой сфере.

Крупные и средние предприятия в настоящее время не имеют существенных масштабов избыточной занятости, от которой предприятия избавлялись в 2009 году, оптимизируя свои издержки. Учитывая это, предполагается, что предприятия будут стараться сохранить персонал в ожидании спроса и улучшения экономической ситуации.

В качестве основного риска можно отметить ограничение доступности кредитных ресурсов для предприятий (в том числе на текущую деятельность), что может вынудить предприятия начать сокращать персонал. Меры по привлечению оборотных и инвестиционных ресурсов в приоритетные отрасли экономики позволят снизить риск массового высвобождения работников.

Дополнительно будут реализовываться мероприятия, направленные на снижение напряженности на рынке труда субъектов Российской Федерации.

С учетом всех факторов на рисунке 2.2 видно, что уровень безработицы в 2016 году может составить 6,0 % от экономически активного населения (рост численности безработных на 434 тыс. человек), численность занятых сократится на 593 тыс. человек до 67,4 млн. человек.

Однако, несмотря на более спокойную ситуацию на рынке труда, сокращение реальной заработной платы в 2016 году будет более существенным (на 9,6 %), чем в 2009 году (3,5 %). Это во многом связано с динамикой заработной платы в бюджетном секторе, которая продолжит замедляться в связи с сокращением финансовых возможностей бюджетов.

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата



Рисунок 2.2 - Занятые и уровень безработицы в России с 2007 по 2015 года

Следует также отметить, что запланированный на 2016 год размер индексации заработной платы составит всего 5,5 % (с 1 октября). В то же время предусмотренное увеличение бюджетных кредитов субъектам Российской Федерации позволит увеличить их финансовые ресурсы на повышения уровня оплаты труда работников бюджетных учреждений.

Так же как и в кризис 2008 – 2009 годов, предприятия в качестве возможного канала снижения своих издержек на труд будут использовать сокращение заработной платы (неполный рабочий день/неделя, переменная часть заработной платы). Поддержка реального сектора экономики, малого и среднего предпринимательства, повышение доступности кредитных ресурсов позволит уменьшить негативное влияние этого фактора на динамику реальной заработной платы в корпоративном секторе.

Отрицательная динамика реальной заработной платы в 2016 году непосредственно повлияет на реальные располагаемые доходы населения, ожидаемое сокращение которых в 2016 году составит 6,3 процента. На рисунке 2.3 видно, что похожая ситуация наблюдалась в 2009 году, когда рост реальных доходов составил 3,0 % при сокращении реальной заработной платы на 3,5 процента. Это объясняется рядом факторов.





Рисунок 2.3 - Прирост реальной заработной платы в корпоративном секторе, в % к предыдущему году

На рисунке 2.4 показано, что дефицит федерального бюджета в 2016 году оценивается на уровне 3,8 % ВВП, а нефтегазовый дефицит – 11,5% ВВП. В целом, несмотря на относительно высокий уровень дефицита (увеличение относительно Закона о бюджете составило 3,3 % ВВП), федеральный бюджет характеризуется достаточной устойчивостью и сбалансированностью.

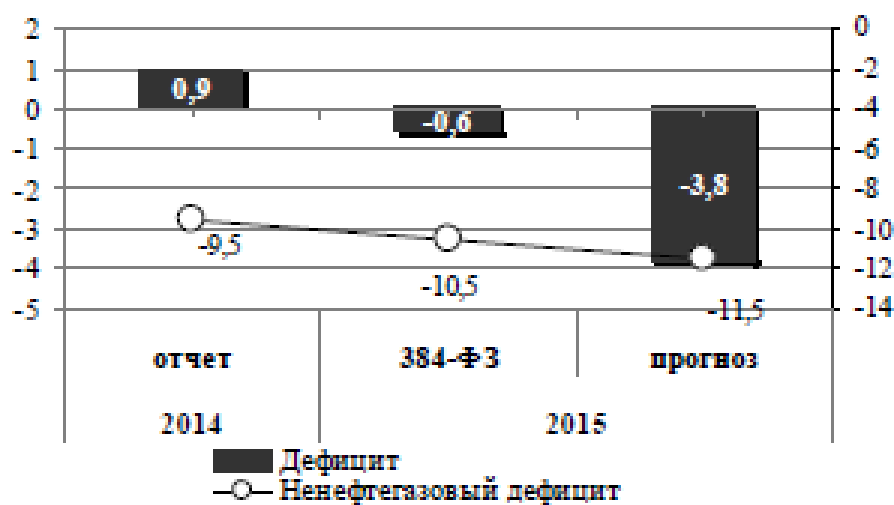


Рисунок 2.4 - Дефицит федерального бюджета России за 2014 и 2015 года, % ВВП

На первом этапе изучим факторы макросреды в таблице 2.1 с помощью статистических данных, приведенных за последние 10 лет, оказывающих прямое и косвенное воздействие на деятельность компании.

Социальные факторы оказали влияние на предприятие ООО «ПОЗИТИВ», эти факторы характеризовались:

- численностью населения города Красноярска, которая за 10 лет возросла, в это время города перешел отметку в 1 млн. жителей, но в прогнозе возникает тенденция к сокращению численности за счет сокращения уровня рождаемости;

- уровнем рождаемости, который, начиная с 2010 года, достиг своего пика, заметного роста, а с 2013 года наблюдается небольшое снижение уровня рождаемости в городе Красноярске;

- долей городского населения, которая колебалась, но в незначительных пределах за 10 лет;

- миграционным приростом по Красноярскому краю, тенденция прироста стала прослеживаться с 2012 года.

В силу того, что предприятие ООО «ПОЗИТИВ» производит хлебобулочные и кондитерские изделия, но ему очень близки технологические факторы, в частности ростом промышленного производства, которого уже нет на территории края с 2010 года.

Как социальные и технологические факторы, на предприятие оказывает прямое и косвенное влияние экономические факторы: средняя заработная плата в городе, индекс цен, уровень инфляции, численность официально зарегистрированных безработных. Данные факторы позволяют формировать финансово-экономические результаты компании ООО «ПОЗИТИВ», особенно положительная динамика прослеживается в росте средней заработной платы, сокращении численности безработных с 2012 года. Но отрицателен факт роста индекса цен и уровня инфляции, что способствует удорожанию продукции ООО «ПОЗИТИВ», потере социально не защищенных покупателей, покупателей с невысокими уровнями доходов.

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата

Таблица 2.1 – Анализ и прогнозирование факторов макроокружения на предприятие ООО «ПОЗИТИВ»

Факторы	Год										Прогноз
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
1. Социальные факторы:											
1.1 Численность населения г. Красноярска, тыс. чел.	912,8	920,6	924,2	931,2	948,5	979,8	990,3	999,2	1015	1035	1033
1.2 Уровень рождаемости, %	2,34	2,76	2,90	2,92	3,87	4,12	8,91	8,92	8,91	8,90	8,80
1.3 Доля городского населения, %	76	76	75,7	75,5	76	75,8	76	76,3	76,4	77	75,5
1.4 Миграционный прирост по Красноярскому краю, чел.	-18460	-18426	-15325	-4148	-2315	-252	-4145	7967	3793	1212	1015
2. Технологические факторы:											
2.1 Финансирование НИОКР, % от ВВП Красноярского края	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7	0,6
2.2 Рост промышленного производства, %	1,3	1,9	2,0	2,1	2,2	2,0	-0,9	-1,1	-3,2	-5	-6,5
3. Экономические факторы											
3.1 Средняя заработная плата в городе, тыс.руб.	15,44	15,97	16,08	17,51	21,17	22,42	24,02	27,58	29,53	31,24	31,78
3.2 Индекс цен	1,12	1,11	1,09	1,12	1,13	1,09	1,09	1,06	1,07	1,11	1,13

Окончание таблицы 2.1

Факторы	Год										Прогноз
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
3.3 Уровень инфляции, %	11,74	10,91	9,00	11,87	13,28	8,80	8,78	6,10	6,58	11,4	12,2
3.4 Численность официально зарегистрированных безработных, человек	68740	50041	48222	38297	36139	43698	34973	30513	24371	24235	24000
4. Политические факторы:											
4.1 Законодательные изменения в области пищевого производства на территории, шт.	5	5	6	4	3	6	5	6	5	4	4



Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации.

Полное наименование Общества: Общество с ограниченной ответственностью «ПОЗИТИВ», сокращенное наименование: ООО «ПОЗИТИВ».

Фирменное наименование Общества: Общество с ограниченной ответственностью «ПОЗИТИВ».

Общество является коммерческой организацией.

Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами. Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке, а также указание на его место нахождения. Общество вправе иметь штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему и другие средства визуальной идентификации.

Общество отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему на правах собственности имуществом. Участник имеет предусмотренные законом и настоящим уставом обязательственные права по отношению к Обществу.

Участник не отвечает по обязательствам Общества и несет риск убытков, связанных с деятельностью Общества, в пределах стоимости принадлежащей ему доли в уставном капитале общества, Общество не отвечает по обязательствам участника.

Российская Федерация, субъекты РФ и муниципальные образования не несут ответственности по обязательствам Общества, равно как и Общество не несет ответственности по обязательствам РФ, субъектов РФ и муниципальных образований.

Исследуемая организация имеет три заведения общественного питания – кофейня «Брауни», кафе «Прованс» и кабачок «Робин – Бобин».

Место нахождения Общества: 660017, Красноярск, пр. Мира, д. 85.

Место нахождения Общества определяется местом его государственной регистрации. Общество зарегистрировано на неопределенный срок. Общество считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата

регистрации в порядке, установленном действующим законодательством Российской Федерации.

Общество для достижения целей своей деятельности вправе осуществлять любые имущественные и личные неимущественные права, предоставляемые законодательством обществ с ограниченной ответственностью, от своего имени совершать любые допустимые законом сделки, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество является собственником имущества, приобретенного в процессе его хозяйственной деятельности. Общество осуществляет владение, пользование и распоряжение находящимся в его собственности имуществом по своему усмотрению в соответствии с целями своей деятельности и назначением имущества.

Имущество Общества учитывается на его самостоятельном балансе. Общество имеет право пользоваться кредитом в рублях и в иностранной валюте.

ООО «ПОЗИТИВ» вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом. Предметом деятельности Общества являются:

- деятельность баров;
- деятельность ресторанов и кафе;
- производство хлеба и мучных кондитерских изделий недлительного хранения;
- производство сухих хлебобулочных изделий и мучных кондитерских изделий длительного хранения;
- производство шоколада и сахаристых кондитерских изделий;
- оптовая торговля сахаристыми кондитерскими изделиями, включая шоколад;
- оптовая торговля мороженым и замороженными десертами;
- оптовая торговля хлебом и хлебобулочными изделиями;
- оптовая торговля мучными кондитерскими изделиями;
- розничная торговля хлебом и хлебобулочными изделиями;
- розничная торговля мучными кондитерскими изделиями;

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата







Рисунок 2.5 - Правовое обеспечение деятельности ООО «ПОЗИТИВ»

- оперативность решения вопросов в нестандартных ситуациях;
- получение непротиворечивых заданий;
- полная персональная ответственность за результаты работы.

Недостатки данного типа системы управления:

- лояльность к своему функциональному подразделению, а не к организации в целом;
- затрудненность коммуникаций;

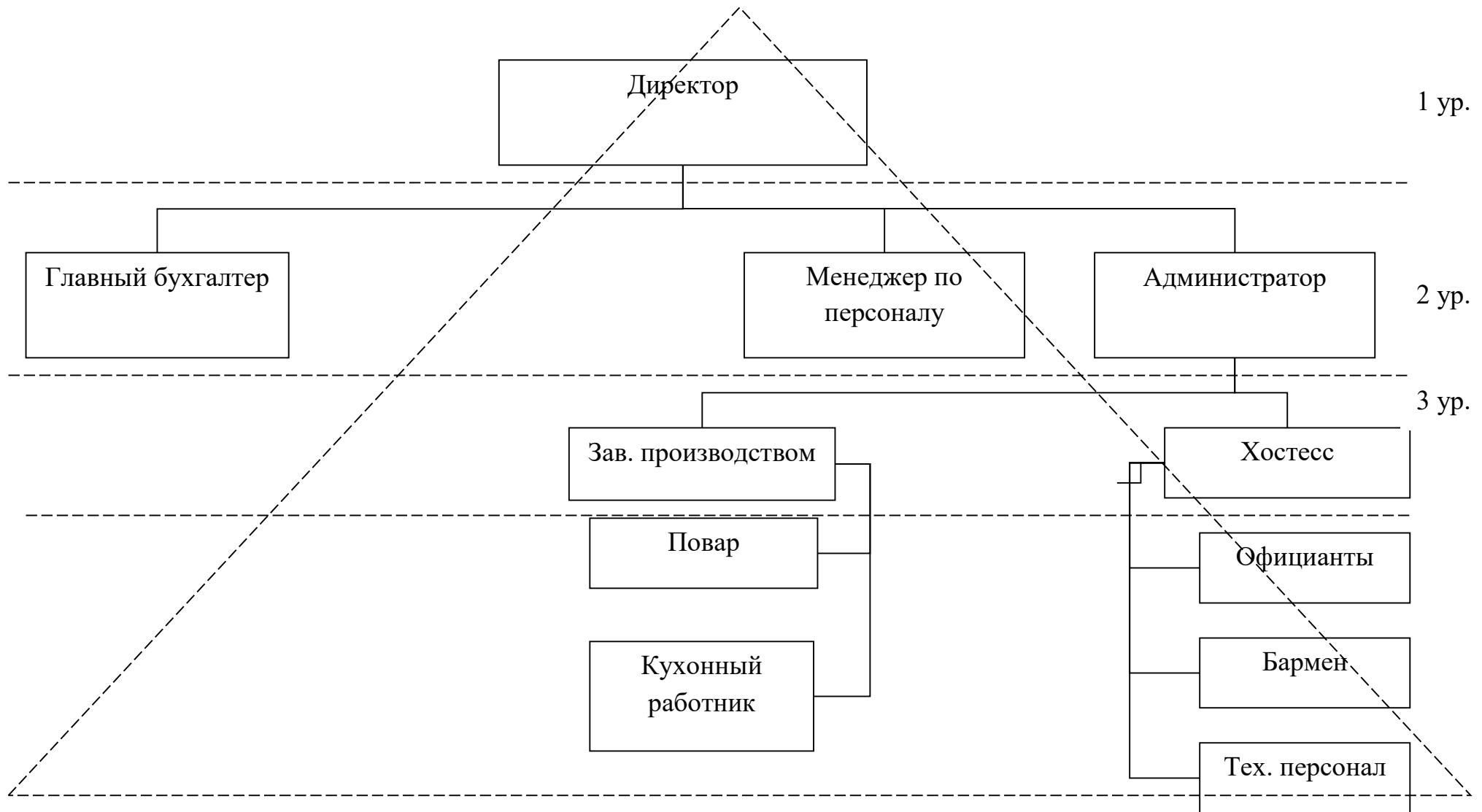


Рисунок 2.6 - Организационная структура ООО «ПОЗИТИВ»

- чрезмерная загрузка общего руководителя оперативными вопросами.

Миссия предприятия – сделать жизнь людей комфортнее и удобнее. Если миссия – это видение того, каким должно быть предприятие в будущем, то система целей (долгосрочные и краткосрочные цели) – желаемые результаты, соответствующие пониманию цели. Четкая формулировка миссии действует как «невидимая рука», которая направляет сотрудников компании, позволяя им работать независимо и в то же время коллективно для достижения общих целей компании.

ООО «ПОЗИТИВ», как и любая другая организация, определяет приоритеты, стратегические цели, своей деятельности на определенный период, которые в дальнейшем служат ориентиром для сотрудников предприятия. Данные цели оглашаются персоналу предприятия в начале года и их всегда можно найти на сайте предприятия. На рисунке 2.7 находится схема для наглядного понимания функционирования ООО «ПОЗИТИВ».

Далее необходимо определить вид кривой жизненного цикла ООО «ПОЗИТИВ» и его стадию ЖЦТ.

На стадии зарождения предприятие использовало любую рекламу, способную рассказать людям о нем. Само собой разумеется, что у предприятия был креативный и оригинальный продукт, который не оставил первых гостей равнодушными и убедил их вернуться, прихватив с собой пару-тройку друзей. Что касается цен, то они могут быть немного завышенными.

Второй этап жизненного цикла ООО «ПОЗИТИВ» знаменовался активным ростом, когда его продажи начали резко ползти вверх. На этом этапе произошла рационализация цен и продуктов в соответствии с требованиями рынка и ожиданиями гостей.

На сегодняшний день ООО «ПОЗИТИВ» находится на пике своего развития, в период так называемого «взросления», предприятия сталкивается с давлением конкурентов, а рост его продаж замедляется. На этом этапе важно модифицировать цены, используя их проактивно, а также запустить рекламу, основная цель которой будет состоять в том, чтобы напомнить гостям, почему им

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата

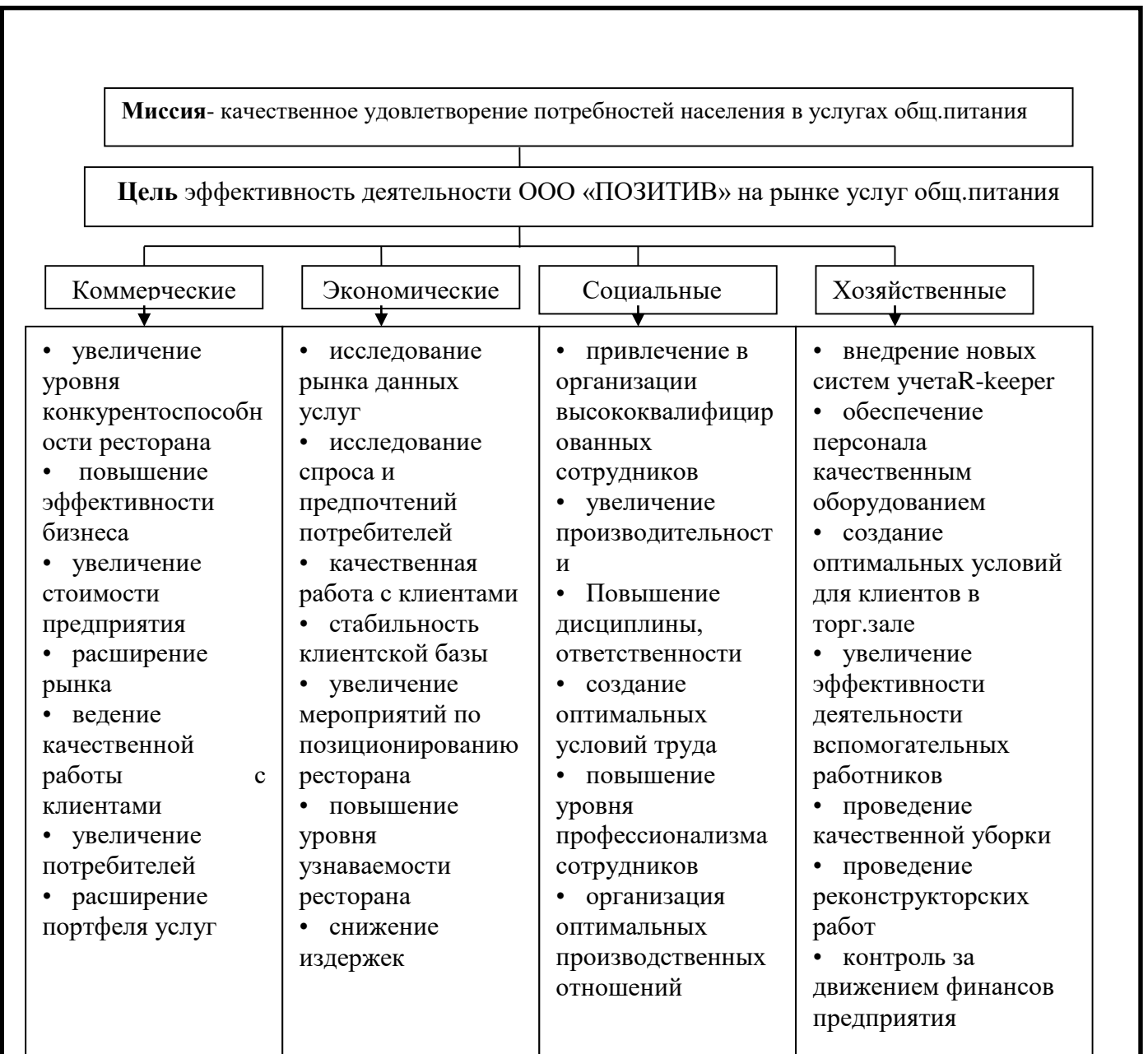


Рисунок 2.7- Целевой портрет ООО «ПОЗИТИВ»

На сегодняшний день ООО «ПОЗИТИВ» находится на пике своего развития, в период так называемого «взросления», предприятия сталкивается с давлением конкурентов, а рост его продаж замедляется. На этом этапе важно модифицировать цены, используя их проактивно, а также запустить рекламу, основная цель которой будет состоять в том, чтобы напомнить гостям, почему им нравится наше предприятие.

Все характеристики управления влияют на динамику производительности труда и могут оцениваться как ее факторы, в частности, экспертным методом по следующим группам.

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата			

Таблица 2.2 – Факторный анализ производительности труда согласно оценкам группы специалистов

Факторы	Эксперты					Среднее значение
	1	2	3	4	5	
1. Формирование зарплатных схем, стимулирования труда.	4	5	5	4	3	4,2
2. Реализация программы материального стимулирования труда.	5	2	4	2	4	3,4
3. Затраты на рабочую силу.	3	3	2	2	4	2,8
4. Стабилизация прибыли.	4	4	4	4	3	3,8
5. Сокращение издержек обращения.	3	3	4	3	4	3,4
6. Уровень организационной структуры.	3	4	2	4	3	3,2
7. Распределение функций управления.	3	2	3	3	2	2,6
8. Организация работы на предприятии.	4	5	3	4	5	4,2
9. Уровень трудовой дисциплины.	2	2	1	2	2	1,8
10. Соотношение формальных и неформальных структур.	3	2	3	3	3	2,8
11. Квалификация сотрудников компании.	2	3	3	2	2	2,4
12. Уровень загрузки персонала.	4	5	3	3	4	3,8
13. Организация процесса обучения и аттестации персонала.	2	1	2	2	2	1,8
14. Управление деловой карьерой персонала.	2	2	2	2	2	2
15. Уровень конфликтности в коллективе.	1	1	3	2	1	1,6
16. Тип организационной культуры.	2	3	3	3	3	2,8
17. Определенность будущего.	3	2	4	3	5	3,4
18. Мотивационная программа.	2	1	2	1	2	1,6
19. Возможность карьерного роста.	2	2	2	2	2	2
20. Удовлетворение персонала от работы.	2	4	3	4	3	3,2
21. Удовлетворение персонала заработной платой.	2	4	4	4	4	3,6
22. Цели и задачи.	4	5	5	4	5	4,6
23. Нормы, принятые в организации.	3	3	3	2	4	3
24. Система поощрения труда.	4	4	2	4	4	3,6
25. Высшее руководство.	3	2	3	1	2	2,2
26. Руководство среднего звена.	4	3	2	3	3	3
27. Квалификация руководящего состава.	3	3	4	3	5	3,6
28. Управление рисками.	5	5	4	3	3	4
29. Стратегическое видение.	4	5	4	5	3	4,2
30. Аналитическая деятельность.	4	4	4	5	3	4
31. Власть.	3	5	3	3	2	3,2
32. Распределение обязанностей и полномочий.	3	4	5	4	5	4,2
33. Уровень ответственности.	2	4	4	4	2	3,2
34. Структура неформальных отношений с подчиненными.	2	5	3	1	4	3
35. Выявление проблем.	4	2	3	4	2	3
36. Анализ и структурирование проблем.	5	4	4	5	3	4,2
37. Разработка и принятие управленческих решений.	5	4	4	4	2	3,8
38. Коммуникации.	5	3	3	3	3	3,4
39. Контроль над исполнением управленческих решений.	4	3	4	5	4	4

Факторы	Эксперты					Среднее значение
	1	2	3	4	5	
40. Оценка результатов.	3	3	4	3	3	3,2
41. Использование успешного опыта управленческих решений из прошлого в будущем.	4	4	4	3	4	3,8
42. Систематизация принятых решений.	4	4	5	4	4	4,2
43. Проведение необходимых исследований.	4	3	3	4	4	3,6
44. Планирование деятельности.	3	3	4	4	3	3,4
45. Делегирование полномочий.	3	4	3	4	3	3,4
46. Вовлечение персонала в процесс управления.	4	4	3	2	3	3,2
47. Контроль.	3	2	4	4	3	3,2
48. Информационное обеспечение.	5	5	5	5	5	5
49. Использование компьютерных технологий.	3	4	2	3	4	3,2
50. Формирование информационных баз данных.	3	3	4	4	5	3,8

На основании проведенной экспертной оценки (по шкале от 1 до 5 баллов) факторов, которые оказывают воздействие на производительность труда, был построен их профиль, который показан на рисунке 2.8.

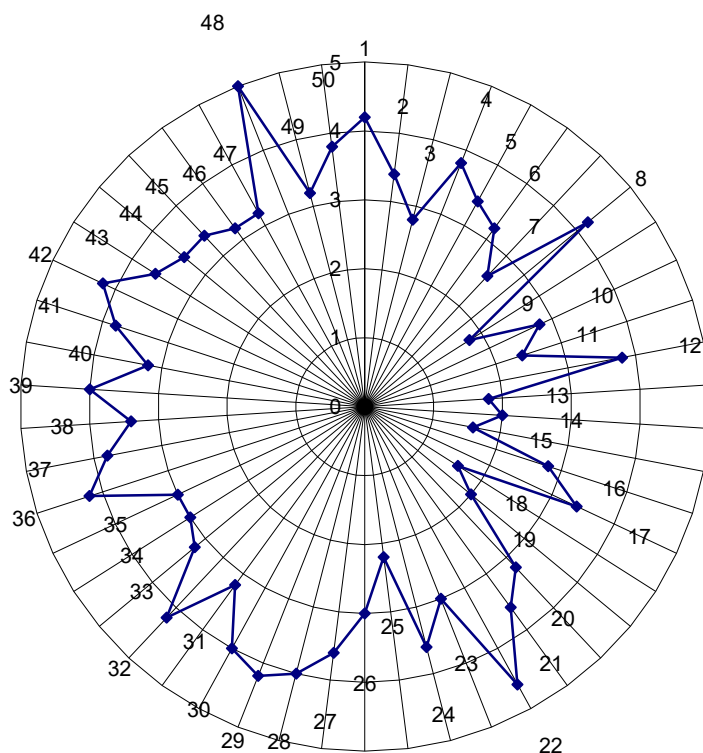


Рисунок 2.8 - Профиль факторов, оказывающих влияние на производительность труда персонала ООО «ПОЗИТИВ»

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата
------	------	----------	---------	------

Чем меньше оценка, тем глубже провал «луча» диаграммы. В данном случае к таким провалам относится:

- 9. Уровень трудовой дисциплины;
- 13. Организация процесса обучения и аттестации персонала;
- 14. Управление деловой карьерой персонала;
- 15. Уровень конфликтности в коллективе;
- 18. Мотивационная программа;
- 19. Возможность карьерного роста.

Именно такие провалы необходимо устранять для того, чтобы совершенствовать кадровую политику на предприятии.

Для оценки эффективности структуры управления персоналом необходимо рассчитать комплексный показатель, представленный в таблице 2.4. Баллы определяются экспертным путем.

Таблица 2.4 - Расчет показателей эффективности системы управления персоналом ООО «ПОЗИТИВ»

Система направлений оценки эффективности	Основные критерии оценки эффективности	Оценка в баллах (0-1)
Достижение цели	1. Степень достижения цели.	0,4
	2. Расширение доли рынка	0,7
	3. Сохранение организации как целостности	0,5
Качество функционирования	1.Соотношение централизации и децентрализации.	0,8
	2. Рост гибкости организационной формы.	0,8
	3. Соподчиненность дерева целей и уровней иерархии.	0,6
	4. Эффективность текущей обработанной информации, включая ее комплексность.	0,5
	5. Скорость и точность выделения информации по специальным запросам.	0,4
	6. Надежность и безопасность информации.	0,7
	7. Своевременность информации.	0,6
	8. Наличие необходимой информации.	0,4
	9. Экономичность от масштаба сбора, обработки, передачи информации	0,4
Экономичность	1. Удельный вес издержек управления в общих издержках.	0,5
	2. Затраты на подготовку управленцев.	0,5

Система направлений оценки эффективности	Основные критерии оценки эффективности	Оценка в баллах (0-1)
	3. Затраты на управленческое консультирование	0,3
	4. Эффективность управленческих решений.	0,4
	5. Точность управленческих решений	0,5
	6. Надежность решений.	0,5
	7. Быстрота подготовки управленческих решений.	0,5
	8. Гибкость и последовательность принятия решений	0,5
Изменение в качестве рабочей силы	1. Гибкость в системе продвижения по службе.	0,3
	2. Полномочия работников и их ответственность.	0,4
	3. Степень удовлетворения, выполняемой работы.	0,7
	4. Повышение квалификации	0,3
Внешние и внутренние социально-экономические условия	1. Способность СТЭП факторного анализа.	0,6
	1. Наличие обоснованных целей.	0,6
	3. Степень интеграционной поддержки.	0,6
	Сумма нормы 27 баллов	
	Итого:	19,2

Показатель эффективности значительно ниже нормального значения показателя, поэтому можно говорить о низкой эффективности системы управления персоналом ООО «ПОЗИТИВ».

Таблица 2.5 – Анализ подсистем системы управления персоналом согласно оценкам группы специалистов

Подсистемы системы управления персоналом организации	Эксперты					Среднее значение
	1	2	3	4	5	
1. Управление организацией в целом	2	3	3	3	4	3
2. Управление отдельными функциональными и производственными подразделениями организации	3	3	3	3	3	3
3. Планирование и маркетинг персонала	1	2	2	1	1	1,4
4. Управление наймом и учетом персонала	4	5	4	3	3	3,8
5. Управление трудовыми отношениями	3	4	5	4	5	4,2
6. Обеспечение нормальных условий труда	3	3	5	3	3	3,4
7. Управление развитием персонала	4	2	2	3	3	2,8
8. Управление мотивацией поведения персонала	4	5	3	3	5	4
9. Управление социальным развитием	4	3	3	4	5	3,8
10. Развитие оргструктуры управления	1	2	1	2	2	1,6
11. Правовое обеспечение системы управления персоналом	3	3	4	4	4	3,6
12. Информационное обеспечение системы управления персоналом	4	5	3	3	4	3,8



Таким образом, максимальное внимание предприятию ООО «ПОЗИТИВ» необходимо уделять подсистеме «управление развитием персонала».

На предприятии ООО «ПОЗИТИВ» существует предпринимательский тип стратегии реализуемой в открытой кадровой политике, который показывает то, что организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственной ей организациях. Такой тип кадровой политики характерен для данной организации, так как она ведет агрессивную политику завоевания рынка, ориентированную на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Для того чтобы понять, какие направления деятельности и с какой эффективностью осуществляются в организации, проведем анкету кадрового потенциала, представленную в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Анкета оценки кадрового потенциала ООО «ПОЗИТИВ»

Направления деятельности и параметры оценки	Да	Нет
1. Планирование трудовых ресурсов:		
1.1 Наличие трудовых ресурсов	+	
1.2 Наличие целей, условий и перспектив развития организации	+	
1.3 Наличие будущих потребностей в кадрах	+	
2. Набор персонала:		
2.1 Способы распространения информации о потребности в персонале	+	
2.2 Используемые способы набора		+
2.3 Результативность набора (финансовый и качественный)	+	
2.4 Перспективность списка кандидатов на работу, обеспеченность вакансий кандидатами	+	
3. Отбор персонала:		
3.1 Результативность разработанной программы оценочных процедур		+
3.2 Изменения кадрового потенциала организации	+	
4. Разработка системы стимулирования:		
4.1 Структура оплаты труда, наличие схем выплаты в соответствии с эффективностью	+	
4.2 Соответствие разработанных принципов, структуры заплаты и льгот условиям на рынке труда	+	
4.3 Эффективность системы вознаграждения	+	
5. Адаптация персонала:		
5.1 Количество работников, увольняемых в течении одного года	+	
5.2 Конфликты в подразделениях новичков		+
5.3 Проблемы возникающие, в период адаптации	+	
6. Обучение персонала:		
6.1 Цели и формы обучения	+	
6.2 Количество прошедших обучение	+	

Направления деятельности и параметры оценки	Да	Нет
6.3 Процесс сбора и распространения в организации информации о программах обучения		+
6.4 Эффективность обучения	+	
7. Оценка трудовой деятельности:		
7.1 Аттестация персонала, периодичность ее проведения	+	
8. Повышение, понижение, перевод, увольнение:		
8.1 Система кадрового мониторинга	+	
8.2 методы планирования карьеры	+	
9. Подготовка руководящих кадров:		
9.1 Проектирование управленческой деятельности в организации	+	
9.2 Управленческий потенциал	+	
9.3 Потребность в подготовке управленческого персонала		+
10. Мониторинг социально – психологической ситуации и организация коммуникации внутри предприятия:		
10.1 Кадровые процессы	+	
10.2 Социально психологический климат		+
10.3 Социальная напряженность в организации	+	
10.4 Соответствие элементам организации (целям, структуре, технологии, финансам, системе управления , кадровому составу):		
10.4.1 Организационная культура	+	
10.4.2 Тип управленческой команды	+	

Проанализировав данные анкеты можно отметить возникающие слабые стороны кадрового планирования как большое количество уволившихся в течение года, социальная напряженность в коллективе, результативность кадрового набора и отсутствие аттестации персонала на предприятии. Анализ проведенный анкетированием показал, что при недостатках в области кадрового планирования при агрессивной политики завоевания рынка сотрудники предприятия стараются реализовать свои силы и возможности.

Следующий шаг анализа связан с необходимостью формирования прогноза кадрового потенциала, оценкой будущего соответствия кадровых процессов стратегии и целями развития организации. Для этой цели были приглашены 10 независимых экспертов, которые оценили возможности и кадровый потенциал.

Проводя кадровый анализ необходимо решить важный вопрос, обладает ли организация достаточным человеческим ресурсом функционирования и изменения, способен ли персонал работать достаточно эффективно в соответствии с выбранной стратегией. Для этого в таблице 2.7, прибегая к помощи экспертов,

по пятибальной шкале оценим особенности персонала, наличие профессионально важных качеств и характеристик.

Где: 1- отсутствие влияния, 2 – незначительное влияние, 3 – слабое, 4 – умеренное, 5 – сильное.

Таблица 2.7 – Оценка кадрового состава и потенциала персонала ООО «ПОЗИТИВ»

Параметры оценки	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	Среднее значение
Укомплектованность кадрового состава в целом	2	3	2	3	3	3	3	2	2,7
По уровням управления:									
Высший уровень	5	5	5	4	4	5	4	5	4,6
Средний уровень	4	4	5	5	4	5	5	4	4,5
Низший уровень	4	3	5	4	2	3	3	5	3,6
Обеспеченность персоналом технологического процесса	3	3	4	2	3	2	3	2	2,8
Соответствие уровня подготовленности персонала требованиям деятельности	4	5	4	3	4	3	4	4	3,9
Структура кадрового состава в соответствии с требованиями технологии	5	5	5	4	5	5	4	5	4,7
Социально демографическая структура кадрового состава	3	2	3	4	3	5	3	5	3,5
Текучесть кадров	4	4	3	5	4	3	5	4	4
Ориентация управленческого персонала на задачу или отношение	4	3	5	4	4	5	4	4	4,1
Сверхнормативная активность сотрудников	5	4	4	3	3	4	5	4	4
Инновационный потенциал сотрудников	4	5	4	4	5	3	4	4	4,1
Способность персонала к обучению	3	5	4	5	5	3	4	5	4,3
Удовлетворенность должностным статусом	4	4	3	4	4	5	3	4	3,8

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата
------	------	----------	---------	------

Проведя анализ оценки кадрового состава и потенциала предприятия эксперты выявили положительные аспекты такие как: высокий уровень управления верхнего и среднего звена, соответствующую структуру кадрового состава на данном предприятии.

Слабыми сторонами является неукомплектованность кадровым составом, неудовлетворенность должностным статусом, необеспеченность персонала технологическим процессом, сложная социально-демографическая структура кадрового потенциала.

### **2.3 Анализ организационной среды и выбор стратегии управления персоналом ООО «ПОЗИТИВ»**

#### **Анализ микроокружения предприятия**

Изучение микроокружения направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми предприятие находится в непосредственном взаимодействии. Это такие составляющие как покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы.

Далее в таблице 2.8 проведем анализ непосредственного окружения.

Изучение непосредственного окружения организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном окружении.

При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, тем самым она может активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и предупреждения появления угроз ее дальнейшего существования.

Зависимость между предприятием и сетью поставщиков – один из ярких примеров прямого воздействия внешней среды на деятельность организации. Поставщики – очень сильный фактор. От их качества зависит жизнеспособность организации, что показано на таблице 2.9.

Таблица 2.8 - Анализ факторов микроокружения предприятия

					<b>ДП 080507.65 – 2016 ПЗ</b>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		56

Группа факторов	Фактор	Характер и сила влияния на предприятие (“+”, “-”)		Возможная реакция со стороны предприятия
			баллы	
Потребители	1. Рост числа потребителей	“+” возможность увеличения доли рынка, увеличение объемов продаж	5	Изыскание финансовых средств для увеличения оборотных активов, а также рассмотрение возможностей расширения ассортимента
	2. Увеличение объема оказания услуг, осуществляемое покупателями	“+” возможность увеличения объемов оказания услуг, а, следовательно, увеличение прибыли, возможность снижения цены	4	Предоставление различного рода скидок на услуги для поддержания стимулирования покупки
		“-” угроза нехватки посадочных мест для насыщения возрастающего спроса	2	Поиск новых поставщиков, изыскание финансовых средств для увеличения оборотных активов, складских помещений и т.п.
	3. Высокая чувствительность клиент к цене	“-” в случае повышения цен – отток посетителей	2	Разработка гибкой ценовой политики
Поставщики	1. Увеличение стоимости поставляемых товаров	“-” перебои в снабжении	4	Рассмотрение новых форм сотрудничества
		“-” увеличение цены товара	4	Поиск новых более выгодных поставщиков
	2. Несоблюдение сроков и условий поставки	“-” сбои в работе предприятия	4	Предусмотрение в договоре штрафных санкций за несоблюдение обязательств
	3. Разнообразный ассортимент, предложенный поставщиками	“+” соответствие более широким потребностям клиентов	5	Заключение новых договоров для обеспечения широты ассортимента
Рынок рабочей силы	1. Изучение рынка рабочей силы	«+» возможность поиска кадров необходимой квалификации	4	Возможность выбора квалифицированных сотрудников при найме на работу
		«+» поиск более дешевой рабочей силы	4	

Окончание таблицы 2.8

Группа	Фактор	Характер и сила влияния на	Возможная реакция со
--------	--------	----------------------------	----------------------

Лист

ДП 080507.65 – 2016 ПЗ

57

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата
------	------	----------	---------	------

факторов		предприятие		стороны предприятия
		(“+”, “-”)	баллы	
Гос. органы	1. Снижение степени контроля за организациями (принятие Федерального закона от 28. 12. 2009 N 381-ФЗ "Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации")	«+» облегчение функционирования предприятия	5	Использование высвобождаемых финансовых средств на развитие предприятия
Конкуренты	1. Повышение уровня конкуренции из-за низких входных барьеров	“+” завоевание предприятием значительную долю рынка	3	Удержание позиций предприятия; конкуренция за счет более низкой цены
		“-” угроза снижения доли рынка, а, следовательно, уменьшение объемов продаж	5	Применение различных средств стимулирования сбыта и увеличение конкурентных преимуществ организации
	2. Проникновение на новый рынок	“+” увеличение объемов реализации	4	Разработка четкой стратегии развития организации

Таблица 2.9 – Основные поставщики ООО «ПОЗИТИВ»

Ресурсы	Наименование поставщика
1. Продукты питания	«Метро Cash and Carry», ООО «Первоцвет-Эко», ИП Анашкин Г. А.
2. Алкогольная продукция	ООО «Авангард», «Атика», «Балтийская торговая компания», «Гранвина», «Континент», «Кастор», «Аквамарин», «Лудинг-Красноярск»
3. Соки, пиво	«Петросоюз-Континент», «Пивная карта», ООО «Краслесторг», ООО «ПепсиКо Холдингс»
4 Специи	ИП Вейк Нихе, ООО «Сабаи Шоп», ООО «Нинхуань ЛТД»
4. Аренда (телефон, электроэнергия, водоснабжение, канализация)	ООО «Енисейнефтедор»
5. Интернет	ЗАО «ПТУС Красноярский»
6. Компьютерное программное обеспечение	ООО «Тензор Компания», ООО «ТехноСофт»

Окончание таблицы 2.9

Ресурсы	Наименование поставщика
---------	-------------------------

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата
------	------	----------	---------	------

ДП 080507.65 – 2016 ПЗ

Лист

58

7. Подписка газет и журналов	Издательство «Дело и Сервис»
8. Музыка	ООО «Российское Авторское Общество»
9. Реклама	ИП Степанова Е.Л.
10. Справочная правовая система «КонсультантПлюс»	ООО «Искра-Сервис»
11. Хозяйственные товары	ООО «Астра», ООО «Саником», «СНС-Красноярск»
12. Услуги	ООО «Мастер Дом»
13. Охрана	Охрана МВД РФ

ООО «ПОЗИТИВ» работает с данными поставщиками практически с момента своего юридического образования, и за годы совместной работы между предприятиями сложились прочные партнерские отношения. Сроки поставки, цена и качество оговариваются в договоре, заключенном между поставщиком и предприятием, который удовлетворяет интересы обеих сторон.

Построим профиль конкурентных преимуществ на таблице 2.10. Оценка сильных и слабых сторон предприятия производится в сравнении с ближайшим конкурентом – кофейней «Travelers» занимающим строку выше предприятия в таблице ранжирования.

Таблица 2.10 - Профиль конкурентных преимуществ ООО «ПОЗИТИВ» с ближайшим конкурентом кофейней «Travelers»

Факторы конкурентоспособности	Уд. вес	Оценка					Итоговая оценка	Приоритетность
		хуже, чем у конкурента		=	лучше, чем у конкурента			
		-2	-1	0	1	2		
Организация и управление								
1.Квалификация и способности высшего менеджмента	10	!					-20	1
2.Система стратегического планирования	5		!				-5	4
3.Обучение и повышение квалификации персонала	5					!	10	9
Маркетинг								
4.Доля рынка	7	!					-14	2
5.Организация сбыта	7				!		7	8
6.Реклама	3				!		3	6
7.Цены	5				!		5	7
8.Репутация	3		!				-3	5

Окончание таблицы 2.10

Факторы	Уд.	Оценка	Итоговая	Приорит
---------	-----	--------	----------	---------

Лист

ДП 080507.65 – 2016 ПЗ

59

Изм. Лист № докум. Подпись Дата

конкурентоспособности	вес	хуже, чем у конкурента		=	лучше, чем у конкурента		оценка	етность	
		-2	-1		0	1			2
Финансы									
10.Рентабельность	10			!			0		
11.Инвестиционная политика	5				!		5	7	
12.Соотношение заемных и собственных средств	5				!		5	7	
Сбыт									
13.Наличие и использование производственных площадей	5		!				-5	4	
14.Система обеспечения запасов	7				!		0		
15.Объем реализации	8	!					-8	3	
16.Затраты на деятельность	15			!			0		
ИТОГО	100								

Конкурентными преимуществами предприятия ООО «ПОЗИТИВ» являются такие факторы, как: обучение и повышение квалификации персонала, организация сбыта, цены, инвестиционная политика и соотношение собственных и заемных средств. Самыми слабыми сторонами по сравнению с конкурентами являются доля рынка, квалификация и способности высшего менеджмента, объем реализации.

Маркетинговый срез. Исследуемое предприятие не занимается активной маркетинговой деятельностью. Поэтому руководство предприятия предпочитает не тратить огромные суммы на маркетинговые исследования и рекламу, справедливо полагая, что лучшая реклама – результат деятельности предприятия, его репутация, которая уже сложилась в определенных кругах. ООО «ПОЗИТИВ» потратило около 3 тыс. руб. в течение 2015 г. на публикацию статей о своем заведении в журнале «Выбирай».

Немаловажный момент имиджа предприятия общественного питания – это внешняя привлекательность ее работников и особенно руководителя. Обслуживающий персонал одет в униформу, кроме того, нельзя упустить такой важный момент, как сервис и доброжелательное отношение к клиенту.



Финансовое состояние предприятия характеризуется размещением и использованием средств (активов) и источниками: формирования (пассивов). Эти сведения представлены в балансе предприятия.

Основными факторами, определяющими финансовое состояние, являются, во-первых, выполнение финансового плана пополнение по мере возникновения потребности собственного оборотного капитала за счет прибыли и, во-вторых, скорость оборачиваемости оборотных средств (активов). Сигнальным показателем, в котором проявляется финансовое состояние, выступает платежеспособность предприятия, под которым подразумевают его способность вовремя удовлетворять платежные требования поставщиков техники и материалов в соответствии с хозяйственными договорами, возвращать кредиты, производить оплату труда персонала, вносить платежи в бюджет. На основании полученных на предприятии данных, проведем комплексный экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, представленный в таблице 2.11.

Таблица 2.11 - Показатели деятельности ООО «ПОЗИТИВ» за 2013 – 2015 гг.

Наименование показателей	Ед. изм.	2013 год	2014 год	2015 год	Отклонение		Темп роста, %	
					2014 год к 2013 году	2015 год к 2014 году	2014 год к 2013 году	2015 год к 2014 году
Оборот общественного питания без НДС	тыс. руб.	45689	50289	58280	4600	7991	110,07	115,89
Себестоимость произведенных товаров	тыс.руб.	41412	44473,0	52523,0	3061	8050	107,39	118,10
Валовая прибыль								
сумма	тыс. руб.	4277,0	5816,0	5757,0	1539	-59	135,98	98,99
уровень	%	9,36	11,57	9,88	2,20	-1,69	X	X
Издержки обращения								
сумма	тыс. руб.	3012	2945,0	3791,0	-67,0	846,0	97,78	128,73
уровень	%	6,59	5,86	6,50	-0,74	0,65	X	X
Прибыль от продаж								
сумма	тыс. руб.	1265,0	2871,0	1966,0	1606	-905	226,96	68,48
рентабельность продаж	%	2,77	5,71	3,37	2,94	-2,34	X	X
Проценты к получению	тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-
Проценты к уплате	тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-
Доходы от участия в других организациях	тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-

Окончание таблицы 2.11

Наименование показателей	Ед. изм.	2013 год	2014 год	2015 год	Отклонение		Темп роста, %	
					2014 год к 2013 году	2015 год к 2014 году	2014 год к 2013 году	2015 год к 2014 году
Прочие доходы	тыс. руб.	8,0	5,0	219,0	-3,0	214,0	62,50	4380,00
Прочие расходы	тыс. руб.	214,0	318,0	193,0	104,0	-125,0	148,60	60,69
Прибыль до налогообложения								
сумма	тыс.руб	1059,0	2558,0	1992,0	1499	-566	241,55	77,87
Рентабельность предприятия	%	2,32	5,09	3,42	2,77	-1,67	X	X
Отложенные налоговые активы	тыс.руб.	-	-	-	-	-	-	-
Отложенные налоговые обязательства	тыс.руб.	-	-	-	-	-	-	-
Текущие налоговые платежи	тыс.руб.	212	512	398	300	-113	241,55	77,87
Чистая прибыль	тыс. руб.	847	2046	1594	1199	-453	241,55	77,87
Рентабельность конечной деятельности	%	1,85	4,07	2,73	2,22	-1,33	X	X

Результаты проведенного анализа свидетельствуют об эффективности экономической деятельности, как в 2014, так и в 2015 году, что выражается в прибыли, полученной предприятием.

Основным показателем, характеризующим деятельность любого предприятия, является оборот общественного питания. Каждое предприятие стремится к увеличению оборота, т.к. увеличение объема товарооборота приводит к уменьшению уровня издержек обращения, к увеличению прибыли. Оборот общественного питания ООО «ПОЗИТИВ» в своем развитии имеет положительную динамику. За 2014г. он составлял 50289 тыс. руб., а за 2015г - 58280 тыс. руб., таким образом, за предложенный период оборот вырос на 7991 тыс. руб., что в относительном выражении составило почти 15,89 %. Данную тенденцию следует относить к разряду положительных.

Эффективность и целесообразность деятельности любого предприятия характеризует такой показатель как валовая прибыль. Валовая прибыль предприятия ООО «ПОЗИТИВ» за 2014г. составляла 5816 тыс. руб., а за 2015 г. –

									Лист
									62
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	ДП 080507.65 – 2016 ПЗ				

5757 тыс. руб., таким образом, показатель снизился на 59 тыс. руб. или почти на 1%. На 1,69% также уменьшился уровень валовой прибыли. Данную динамику следует относить к разряду негативных, т. к. данная ситуация наименее желательна для предприятия.

Не менее важным показателем в деятельности являются издержки обращения и любое предприятие стремится к их оптимизации. Издержки обращения предприятия ООО «ПОЗИТИВ» за исследуемый период увеличились на 28,73 %, что составило 846 тыс. руб. Данный процесс не желателен для предприятия, так как отрицательно влияет на финансовый результат деятельности предприятия.

Прибыль от продаж за 2014г. составляла 2871 тыс. руб., а за 2015г. – 1966 тыс. руб. т.е. динамика отрицательная, показатель снизился на 905 тыс. руб., что в процентном выражении составляет почти 31,52 %. При этом наблюдается отрицательная тенденция по уменьшению рентабельности продаж на 2,34%.

Главным показателем, характеризующим конечную деятельность предприятия, является чистая прибыль, т.е. тот результат, ради которого предприятие функционирует. Чистая прибыль образуется после уплаты из прибыли до налогообложения налогов и других обязательных платежей. Чистая прибыль остается в полном распоряжении предприятия. Данный показатель имел отрицательную динамику в своем развитии: снижение чистой прибыли за изучаемый период составил 453 тыс. руб., что составляет 22,13%. Рост рентабельности конечной деятельности составил 2,22%. Данная тенденция относится к разряду негативных, она свидетельствует о снижении эффективности работы предприятия.

В целом, проведя данный анализ, можно сделать вывод о снижении эффективности деятельности предприятия ООО «ПОЗИТИВ» за исследуемый период.

Производственный срез. Данная организация работает с зарекомендовавшими себя на рынке поставщиками, что даёт компании определённые преимущества и обеспечивает высокое качество поставляемой

										Лист
										63
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	ДП 080507.65 – 2016 ПЗ					

продукции. Организация располагает высококачественным оборудованием, отвечающим современным стандартам.

Рассмотрим физический и моральный износ основного оборудования предприятия. Для примера возьмем электроплиту 4-х комфорочную ПЭ-0,48ШП с первоначальной стоимостью 40622 руб., нормативным сроком службы – 15 лет и сроком эксплуатации – 3 года.

$$K_{\text{физ. износа}} = (3/15) * 100\% = 20\%$$

Из расчетов видно, что на предприятии всего на 20% произошла утрата основными фондами их потребительской стоимости под воздействием процесса труда, что говорит о хорошей эксплуатации оборудования персоналом и его пригодном состоянии для дальнейшей работы на нем.

Наряду с физическим износом ОФ претерпевают моральный износ. Сущность морального износа состоит в том, что средства труда обесцениваются, утрачивают способность до их физического износа, до окончания срока своей физической службы. Моральный износ бывает двух видов: первый вид - уменьшение стоимости оборудования вследствие удешевления их воспроизводства в современных условиях.

Организация приобрела данное оборудование в 2012 году за 40622 руб. В конце 2015 года аналогичная электроплита стоила 29540 руб. Величина морального износа первого вида такова:

$$K_{\text{мор. износа1}} = (K_{\text{перв.}} - K_{\text{восст.}}) / K_{\text{перв.}} * 100\% = (40622 - 29540) / 40622 * 100\% = 27,3\%.$$

Однако с течением времени происходит не только удешевление аналогичного оборудования, но и появление более современной техники. В этом и заключается суть морального износа второго вида. Его показатель рассчитывается путем сравнения производительности:

$$K_{\text{мор. износа2}} = (Пн - Пс) : Пн, \text{ где}$$

Пс — производительность старого оборудования, стоящего на учете организации;

Пн — производительность более современного оборудования.

										Лист
										64
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						



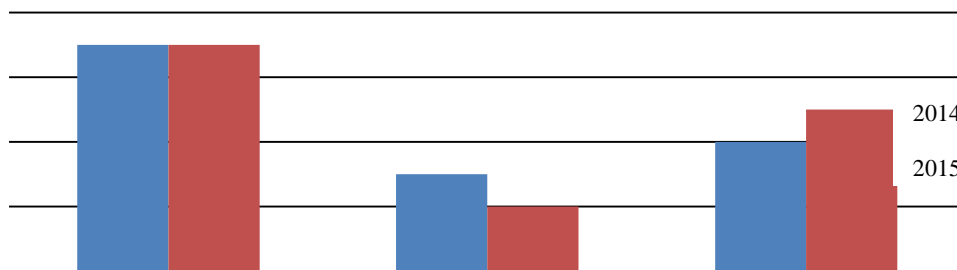


Рисунок 2.9 – Состав персонала ООО «ПОЗИТИВ» по уровню образования

так как это помогает обеспечивать высокий уровень квалификации персонала, а, следовательно, и уровень обслуживания клиентов.

Анализ состава персонала по стажу работы, отображенный на рисунке 2.10, показал, что число персонала со стажем работы до 1 года работы и от 1 года до 3 лет остается примерно на одном уровне. Большую же часть тех, кто работает не больше года, по оценке специалистов отдела кадров, составляют те, кто еще не определился, чего они хотят, и такие сотрудники «порхают» с одного места работы на другое. При этом доля сотрудников, работающих в организации от 3 до пяти лет более чем вдвое ниже, работающих 2-3 года. Это объясняется тем,

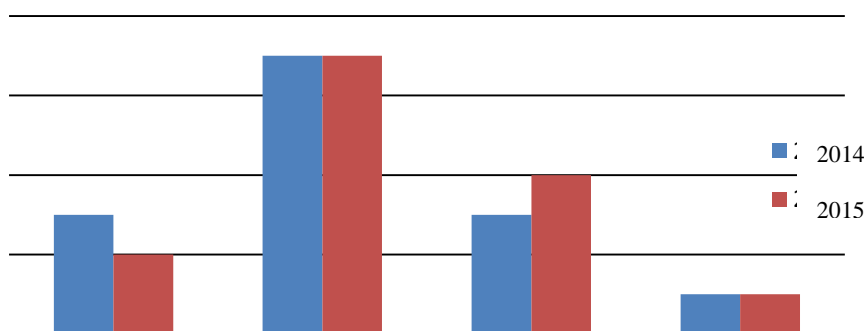


Рисунок 2.10 – Состав персонала ООО «ПОЗИТИВ» по стажу работы

что сотрудники, набравшись опыта и знаний, уходят работать в другие организации или же открывают свое дело (по большей части это касается тех, кому необходим карьерный рост или же им «приелась» работа в данной организации). Число тех, кто заработал трудовой стаж более пяти лет, незначительно растет. При этом текучесть кадров находится в «норме».

Управление фирмой в рыночных условиях невозможно без использования методов стратегического менеджмента. Разработка проектов развития фирмы выливается в формирование стратегических программ действий. Формирование стратегий связано с использованием специфического методического инструментария.

Следующим этапом является выбор стратегической альтернативы, которой стоит придерживаться данному предприятию в будущем, согласно мнению

Таблица 2.13 – Результаты анализа факторов внутренней среды ООО «ПОЗИТИВ»

Фактор	Описание	Характеристика	
		Сильная сторона	Слабая сторона
<b>1. Кадровый срез</b>			
1.1. Система найма и отбора персонала	Найм персонала происходит на основе собеседования	Выбор лучших претендентов на должность с учетом опыта и стажа работы в общ.питании	-
1.2. Квалификация и опыт трудящихся	Подбор персонала с опытом работы в торговле	Большой опыт позволяет эффективно организовать деятельность работников и организации в целом, отсутствуют затраты на обучение	Отсутствие системы повышения квалификации персонала
<b>2. Финансовый срез</b>			
2.1. Расходы организации	В отчетном периоде в организации наблюдается значительное увеличение издержек обращения		Рост издержек обращения оказывает отрицательное влияние на прибыль организации, вызывая ее снижение
2.2. Прибыль	Основной показатель эффективности деятельности организации		В организации в анализируемом периоде сформировался убыток.
<b>3. Маркетинговый срез</b>			
3.1. Положение на рынке	Рынок услуг общественного питания г. Красноярска	Занимает определенную долю рынка	
3.2. Ценовая политика	Средний уровень цен	Оптимальное соотношение цена-качество	Повышение цен приведет к снижению спроса

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата
------	------	----------	---------	------

Фактор	Описание	Характеристика	
		Сильная сторона	Слабая сторона
3.3.Сбытовая политика	Отсутствие отдела сбыта как структурного подразделения		Возможны ошибки при выборе рынков сбыта
<b>4. Организационный срез</b>			
4.1. Организационная структура	Линейно-функциональная структура	Обеспечивает функционирование предприятия как единого целого	
<b>5. Организационная культура</b>			
Организационная культура	Культура роли и культуры власти	Обеспечивает грамотное и эффективное управление организацией	

работников и руководства, для достижения наилучшего конечного результата деятельности, и совпадут ли полученные выводы тому положению, которое существует в настоящее время.

В качестве методом обоснования стратегии будет построена SWOT-матрица. Изначально оценим факторы формирования стратегии, расположенные в Приложении Б.

Построим матрицу SWOT анализа и выявим стратегии, которых будет придерживаться предприятие в дальнейшем, для того, чтобы улучшить результаты своей деятельности.

Из данных таблиц видно, что основными сильными сторонами организации являются: прямые поставки от компаний-производителей, расширение ассортимента услуг; слабые стороны: отсутствие системы скидок для клиентов, наличие убыточных редких услуг; возможности: рост рынка, расширение ассортимента предоставляемых услуг; угрозы: приход на рынок крупных федеральных сетей, рост местных сетей. Данные факторы, показанные на рисунке 2.11, станут основополагающими при создании матрицы SWOT, позволяющие установить связи между угрозами, возможностями, силами и слабостями, и выработать набор стратегий дальнейшего функционирования организации.



	<p align="center"><b>Возможности</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Хорошая репутация организации у покупателей</li> <li>2. Получение кредитов на выгодных условиях для развития и обучения персонала</li> <li>3. Возможность привлечения большего числа кандидатов на вакантные должности</li> </ol>	<p align="center"><b>Угрозы</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наличие у конкурентов более привлекательных условий труда</li> <li>2. Дефицит качественных специалистов на рынке труда</li> <li>3. Вытеснение русских специалистов иностранными мигрантами</li> </ol>
<p align="center"><b>Сильные стороны</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Хороший психологический климат</li> <li>2. Хорошие условия труда</li> <li>3. Высокий уровень компетентности руководителей</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегия развития интеллектуального уровня</li> <li>2. Стратегия-культура</li> <li>3. Стратегия развития знаний</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегия развития знаний</li> <li>2. Стратегия – структура, ориентированная на бизнес - стратегию</li> <li>3. Стратегия-культура</li> </ol>
<p align="center"><b>Слабые стороны</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низкий уровень оплаты труда и отсутствие системы вознаграждений</li> <li>2. Отставание от конкурентов в области социального обеспечения</li> <li>3. Отсутствие системы служебного продвижения</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегия сохранения человеческого капитала</li> <li>2. Стратегия-культура</li> <li>3. Стратегия развития интеллектуального уровня</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегия сохранения человеческого капитала</li> <li>2. Стратегия–культура</li> <li>3. Стратегия развития интеллектуального уровня</li> </ol>

Рисунок 2.11 – Матрица SWOT для ООО «ПОЗИТИВ»

На основании полученной матрицы строится таблица выбора оптимальной стратегии развития ООО «ПОЗИТИВ». Стратегии, набравшие по результатам опроса наибольший балл, станут приоритетными для дальнейшего развития ООО «ПОЗИТИВ».

Для дальнейшего развития руководств ООО «ПОЗИТИВ» должно направить усилия на завоевание лучших позиций на рынке, повысить конкурентоспособность организации в целом и разработать планы эффективности системы управления. На следующем этапе проведем идентификацию стратегий. Для выбора оптимальной стратегии используется двойная шкала экспертных оценок.

По результатам экспертных оценок из таблицы 2.14 для нашего предприятия оптимальной является стратегия развития интеллектуального

Таблица 2.14 – Матрица рейтинговой оценки альтернативных стратегий развития предприятия ООО «ПОЗИТИВ»

Стратегия	Цели						Рейтинг возможности реализации стратегии
	Максимальное увеличение объема услуг		Увеличение доли рынка		Снижение себестоимости услуги		
	балл	Вероят- ность	балл	Вероят- ность	балл	Вероят- ность	
Стратегия развития знаний	3	0,29	4,75	0,29	5	0,42	4,35
Стратегия развития интеллектуального уровня	5	0,41	4,75	0,28	4,5	0,31	4,78
Стратегия – структура, ориентированная на бизнес - стратегию	3,25	0,39	4,5	0,31	3,8	0,3	3,79
Стратегия сохранения человеческого капитала	1,75	0,40	1,25	0,31	1,25	0,29	1,45
Стратегия–культура	3	0,41	2,75	0,28	2,5	0,31	2,78

уровня. Данная стратегия имеет следующие преимущества для предприятия: дополнительный рост объема оказания услуг и получение сверхприбыли за счет завоевания предпочтений различных групп потребителей на базе превосходства в качестве обслуживания клиентов.

А также за счет локализации рынка за счет разнообразия предполагаемой продукции и лояльности потребителей, ужесточение входного барьера за счет наличия сформировавшихся предпочтений потребителей, наличие больших резервов при повышении цен, создание имиджа добросовестного и надежного партнера, заботящегося о различных потребителях и их специфических запросах.

Проведенный SWOT-анализ показал, что для сохранения лидерства ООО «ПОЗИТИВ» следует опираться на стратегию развития интеллектуального уровня, предполагающую создание таких условий, при которых конкурентам было бы сложно увеличивать свою рыночную долю за счет позиций предприятия-лидера. Такая стратегия может потребовать усиления барьеров для конкурентов за счет улучшения качества обслуживания клиентов, необходимо расширять и углублять ассортимент предоставляемых услуг с целью оккупации рыночных сегментов, которые могут занять конкуренты.

### 3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ООО «ПОЗИТИВ»

#### 3.1 Программно-целевой подход к совершенствованию системы управления персоналом ООО «ПОЗИТИВ»

Отсутствие изменений в области управления трудовыми ресурсами ООО «ПОЗИТИВ» приведет к дальнейшему ухудшению показателей трудового потенциала и конкурентоспособности предприятия. Предотвращение этого возможно при условии проведения на предприятии комплекса взаимосвязанных мероприятий, представленных в таблице 3.1. При этом необходимо помнить, что максимальный эффект достигается лишь в том случае, если используется комплексный подход, что обеспечивает возникновение синергетического эффекта.

Таблица 3.1 - Комплекс мероприятий по повышению эффективности системы управления трудовым потенциалом ООО «ПОЗИТИВ»

Содержание мероприятия	Планируемые изменения в результате внедрения мероприятия
Совершенствование системы планирования перспективной потребности в кадрах с учетом развития предприятия	Своевременное обеспечение предприятия работниками требуемой квалификации и специализации.
Разработка программ формирования и развития персонала, активизация работ по подготовке, переподготовке и повышению квалификации специалистов и торгово-оперативных кадров.	Накопление и передача профессионального опыта.
Совершенствование системы оплаты и стимулирования труда, в т.ч: - перевод основных работников на аккордную систему оплаты труда с созданием комплексных групп; - повышение размера оплаты труда для работников наиболее дефицитных специальностей; - совершенствование системы премирования.	- Сокращение сроков проведения работ за счет повышения согласованности торгово-оперативного персонала разных специальностей, работающих на обработке одного заказа; - Рост производительности труда; - Повышение мотивации персонала к высокопроизводительному труду; - Снижение текучести кадров; - Повышение уровня количественной укомплектованности кадрами подразделений предприятия,

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата



должностью и необходимыми ему для эффективной реализации тактических и стратегических целей предприятия.

Компетенция ООО «ПОЗИТИВ» представляется как единство взаимосвязанных знаний, умений и способностей персонала, необходимых для выполнения работы. Причем:

- совокупность знаний предусматривает обладание информацией, требуемой для выполнения работы, и определяет интеллектуальный потенциал человека;

- навыки проявляются в широком диапазоне: от физической силы и сноровки до специализированного обучения (навыки – это владение средствами и методами выполнения определенных задач);

- способы общения – принципиально новый фактор, поведенческая характеристика, необходимая сотруднику для успешного выполнения рабочих функций, отражающая необходимые стандарты поведения.

Модель компетенций – это ось, вокруг которой можно, и нужно, строить систему управления персоналом ООО «ПОЗИТИВ». Современные модели компетенций задают систему координат, которая позволяет выявить не только, и не столько, наиболее профессионально компетентных работников, но и работников, которые смогут быть максимально эффективны в рамках конкретной организационной культуры ООО «ПОЗИТИВ».

При разработке моделей ООО «ПОЗИТИВ» ориентируются на выбор наиболее важных компетенций, которые, как правило, группируются в кластеры или функциональные блоки. Такой подход особенно удобен для задач обучения, потому что компетенции оказываются не только способом анализа и описания профиля специалиста, но непосредственной целью и содержанием учебного процесса.

Таким образом, компетентный подход может и должен являться основой управления персоналом в ООО «ПОЗИТИВ».

Технология разработки модели компетенций ООО «ПОЗИТИВ» представлена на рисунке 3.1.

										Лист
										73
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						



Таблица 3.2 - Сводная ведомость по выбранным компетенциям ООО «ПОЗИТИВ»

Сводная ведомость по выбранным компетенциям	Ранг
Профессионализм – компетентность в профессиональной области, знание функциональных обязанностей, процедур и технологий компании, владение необходимым по должности оборудованием	1
Качество работы – соответствие качества работы, внутренних операций, деловых процессов требованиям компании с точки зрения точности, тщательности, аккуратности, количества ошибок, сроков предоставления и другое, независимо от количества работы	2
Самостоятельность – способность работать самостоятельно и ответственно, достигать результатов с минимальным внешним контролем	3
Результативность – результативность сотрудника в рамках выполнения своих должностных обязанностей	4
Командная работа – умение работать в команде, обмениваться информацией, поддерживать коллег, степень доброжелательности отношения к ним, готовность помочь	5
Ориентация на развитие – стремление к самосовершенствованию, достижению, постоянное повышение квалификации, профессиональных знаний и навыков, способность к развитию	6
Управление рабочим процессом – способность организации и контроля рабочего процесса, ответственность за эффективность своих решений и действий	7
Корпоративность – следование внутрикорпоративным нормам и стандартам как документально зафиксированным, так и неявным, степень лояльности и корпоративного «патриотизма», знание особенностей работы компании	8
Решение бизнес-задач – видение бизнеса, то есть понимание взаимосвязи всех частей бизнеса, их роль и влияние на результаты работы предприятия, коммерческое мышление	9

Определены уровни для оценки поведенческих проявлений компетенций персонала ООО «ПОЗИТИВ» в соответствии со шкалой развития компетенций, приведенной в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Шкала развития компетенций персонала ООО «ПОЗИТИВ»

Уровни	Поведенческие проявления
А. Уровень мастерства	Предполагает особо высокую степень развития компетенции. Работник проявляет компетенцию в нестандартных ситуациях или ситуациях повышенной сложности
В. Уровень высокой компетентности	Означает, что данная компетенция присутствует у работника в полном объеме. Работник эффективно проявляет компетенцию во всех рабочих ситуациях
С. Уровень базовой компетентности	Означает, что данная компетенция присутствует, но не всегда в полном объеме. Работник проявляет компетенцию в базовых рабочих ситуациях

Уровни	Поведенческие проявления
Д. Уровень ограниченной компетентности	Означает, что работник находится в процессе освоения данной компетенции. Он понимает ее важность, однако, не в полной мере проявляет компетенцию в практической работе
Е. Уровень некомпетентности	Означает, что работник не владеет компетенцией, не понимает ее важности, не пытается ее применять и развивать

При разработке модели определяются основные задачи, выполняемые сотрудником на данной должности и компетенции, благодаря которым сотрудник может наиболее успешно справиться с указанными задачами. Затем определения каждой компетенции расшифровываются. Компетенции ранжируются по степени их важности. «Вес» компетенции, впоследствии (при проведении аттестации), определяет «значимость» оценки уровня развития данной компетенции. Каждому уровню развития компетенций соответствуют задачи определенного класса сложности и объем знаний, необходимый для их успешного исполнения.

В таблице 3.4 приведем пример сформированной модели компетенций для управленческих кадров как ключевого сотрудника предприятия розничной торговли (профиль должности) по уровням.

Таблица 3.4 - Профиль управленческих кадров ООО «ПОЗИТИВ»

Кластер	Компетенция	Уровни компетентности				
		Е	Д	С	В	А
Общекультурные, 10%	умение логически верно, аргументированно и ясно строить устную и письменную речь					
	способность занимать активную гражданскую позицию					
	готовность к кооперации с коллегами, работе в коллективе					
	Способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность					
	умение использовать нормативные правовые документы в своей деятельности					
	стремление к личностному и профессиональному саморазвитию					
	умение критически оценивать личные достоинства и недостатки					



Кластер	Компетенция	Уровни компетентности				
		Е	Д	С	В	А
Профессиональные, 60%	знание основных этапов эволюции управленческой мысли					
	способность проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования					
	способность использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач					
	способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений					
	способность использовать основные методы финансового менеджмента для стоимостной оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия решений по финансированию					
	способность оценивать влияние инвестиционных решений и решений по финансированию на рост ценности (стоимости) компании					
	готовность участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стр. менеджмента					
	владеть современными технологиями управления персоналом					
	знание современной системы управления качеством и обеспечения конкурентоспособности					
	готовность участвовать во внедрении технологических и продуктовых инноваций					
Предпринимательская деятельность, 20%	Способность разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности, (продуктов)					
	способность проводить оценку системы управления организации и возможные риски с использованием современных методов и технологий					
	умение разрабатывать и проводить программу организационных изменений с адаптацией персонала предприятий					
	владеть методами экономического анализа деятельности организации					
	владеть методами оценки конкурентоспособности и принимать обоснованные решения по ее повышению					
	умение проектировать и организовывать торгово-технологические процессы организации					
Информационно-аналитическая деятельность 10%	Способность к экономическому образу мышления					
	способность оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления					
	понимание основных мотивов и механизмы принятия решений органами государственного регулирования					
	умение применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений					

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата
------	------	----------	---------	------

Кластер	Компетенция	Уровни компетентности				
		Е	Д	С	В	А
	умение моделировать бизнес-процессы и знакомством с методами реорганизации бизнес-процессов					
	умение использовать в практической деятельности организаций информацию, полученную в результате маркетинговых исследований					
	умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры					
	владение навыками составления финансовой отчетности и осознанием влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты					

На основе проведенного анализа механизма управления персоналом ООО «ПОЗИТИВ» были выявлены недостатки в ее развитии: низкий уровень мотивации персонала, отсутствие программы обучения и аттестации персонала.

Второе мероприятие основано на служебном и профессиональном продвижении. Цель данного мероприятия - повышение эффективности использования персонала в соответствии с целями организации.

Необходимо повысить конкурентоспособности организации управленческой деятельности. Для выполнения данной задачи необходимо осуществить следующие мероприятия:

- повышение квалификации административно-управленческого персонала на курсах дополнительного образования. Повысит образовательный уровень управленческого персонала и эффективность их деятельности, что окажет благоприятное воздействие на эффективность работы организации;
- проведение аттестации работников управленческого уровня. Позволит выявить отрицательные и слабые стороны в деятельности управленческого персонала и принять своевременные меры по их ликвидации;
- Проведение аттестации торгово-оперативного персонала необходимо для выявления слабых сторон в работе персонала и своевременного их устранения, что повысит качество обслуживания покупателей.

Наглядное изображение программы выполнения стратегии развития ООО «ПОЗИТИВ» представлено на рисунке 3.1 в виде дерева целей.



Рисунок 3.1 - Программно-целевой подход к реализации стратегии развития ООО «ПОЗИТИВ»

Для выполнения поставленной цели и решения установленных задач необходимо определить исполнителей и сроки реализации стратегии развития организации. Исполнителями данной стратегии будут являться:

- Директор ООО «ПОЗИТИВ», который будет контролировать ход исполнения поставленных мероприятий;
- Главный бухгалтер, который будет изыскивать свободные денежные средства для финансирования программы;

Осуществление данной стратегии предполагается реализовать в течение 3 месяцев (12 недель).

Это обусловлено тем, что любая организация вне зависимости от ее размеров и сферы деятельности является не только технико-экономической, но и социальной системой, и трудности на пути реализации новых подходов и новой стратегии развития в значительной степени связаны с уже сложившейся организационной культурой.

Принимая во внимание изложенное выше, можно предложить разработать два мероприятия по исполнению программы совершенствования трудового потенциала персонала, которые дополняют друг друга.

В условиях того, что предприятие ООО «ПОЗИТИВ» планирует расширение сферы деятельности, разработаем программу повышения квалификации и аттестации персонала.

Рассмотрим более качественно основное содержание данного мероприятия, которое представлено в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Концепция предлагаемой программы совершенствования трудового потенциала персонала ООО «ПОЗИТИВ»

Элементы концепции	Содержание проекта	
	Аттестация персонала	Повышение квалификации управленческого персонала
Актуальность	Своевременное выявление узких мест в квалификации и профессиональной пригодности персонала.	Большое значение для эффективной деятельности предприятия имеет (новые методы управления, быстрая и качественная работа)



Для внедрения системы аттестации персонала ООО «ПОЗИТИВ» было разработано Положение об аттестации персонала исследуемого предприятия, приведенное в Приложении В.

Аттестация проводится на основании приказа о директора Общества, изданного в соответствии с действующим Положением об аттестации руководителей и специалистов. Приказ готовится службой управления персоналом по указанию директора.

Аттестация проводится 1 раз в год, по итогам работы за истекший период в пределах одного года, как правило, в сроки по утвержденному плану работы с персоналом. Аттестации подлежат работники, отработавшие в Обществе не менее 6 месяцев, в том числе в занимаемой должности - не менее 3х месяцев. Категория работников: руководители и торгово-оперативный персонал. Аттестации не подлежат беременные женщины и женщины, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком.

Аттестационная комиссия создается приказом директора Общества в составе председателя, секретаря и членов комиссии (количество не ограничено).

График проведения аттестации, сроки устанавливаются приказом директора Общества. О проведении аттестации работник предупреждается не позднее, чем за 2 недели. О дате, времени и месте проведения аттестации работник может быть предупрежден заранее, за 1– 2 дня.

При подготовке к проведению аттестации вся необходимая документация и сведения, а также бланки утвержденных форм обеспечивающие работу аттестационной комиссии, предоставляется службой управления персоналом:

- Аттестационный лист (Приложение Г, Д, Е, Ж).
- Индивидуальный план развития.
- Решение аттестационной комиссии (Приложение З).
- Протокол аттестационной комиссии (Приложение И).
- Утвержденные должностные инструкции руководителей и торгово-оперативных работников, подлежащих аттестации.

Порядок оформления аттестационного листа.

					ДП 080507.65 – 2016 ПЗ	Лист
						82
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

- Аттестационный лист №1 (Приложение Г) с пометкой «заполняется аттестуемым» – заполняется самим работником, подлежащим аттестации.
- Аттестационный лист №2 (Приложение Д) с пометкой «заполняется руководителем» – заполняется руководителем соответствующего подразделения на каждого работника этого подразделения.
- Аттестационный лист №3 (Приложение Е) с пометкой «заполняется руководителем смежного подразделения» – заполняется по просьбе аттестационной комиссии другими руководителями соответствующих подразделений на работников, определенных аттестационной комиссией (как правило на руководителей).
- Аттестационный лист №4 (Приложение Ж) с пометкой «заполняется аттестационной комиссией» заполняется секретарем аттестационной комиссии на всех работников, прошедших аттестацию.

Индивидуальный план развития заполняется аттестуемым и представляется директору с аттестационным листом №1 (Приложение З).

Порядок прохождения аттестации:

- Аттестация проводится в присутствии аттестуемого.
- После проведения собеседования с аттестуемым и с учетом оценок, полученных ранее, аттестационная комиссия дает одну из следующих оценок, представленных в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Оценка аттестационной комиссии:

Показатели	<input checked="" type="checkbox"/>
- соответствует занимаемой должности	<input type="checkbox"/>
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы (переаттестация через 6 месяцев)	<input type="checkbox"/>
- рекомендация смены деятельности	<input type="checkbox"/>

Результаты аттестации:

Результаты аттестации отражаются:

- В аттестационном листе №4 (Приложение Ж).
- В решении аттестационной комиссии
- В протоколе аттестационной комиссии (Приложение З).

Таблица 3.7 - Рекомендации аттестационной комиссии

	Пояснение
2.1 поощрение работника	
2.2 изменение размеров должностного оклада	
2.3 включение в резерв на замещение должности руководителя	
2.4 повышение в должности (при наличии вакансии)	
2.5 повышение деловой квалификации (обучение)	
2.6 понижение в должности	
2.7 освобождение от занимаемой должности	
Мотивы рекомендаций:	

Сотрудник должен быть ознакомлен с решением аттестационной комиссии под роспись.

По результатам аттестации выносится предложение аттестационной комиссии на рассмотрение руководства соответствующего подразделения в виде рекомендаций:

- О поощрении работника.
- Изменении размеров должностного оклада.
- Включении в резерв на замещение должности руководителя.
- Повышении в должности (при наличии вакансий).
- Повышении деловой квалификации (обучении).
- Понижении в должности.

Таблица 3.8 – Решение сотрудника по результатам аттестации

Показатели	<input checked="" type="checkbox"/>
- согласен с решением аттестационной комиссии	<input type="checkbox"/>
- не согласен с решением аттестационной комиссии	<input type="checkbox"/>
- не согласен с пунктами: _____	<input type="checkbox"/>

При этом указываются мотивы, по которым даются соответствующие рекомендации. В случае несогласия аттестуемого с оценкой или рекомендацией аттестационной комиссии, он может обратиться в комиссию по трудовым спорам, состав которой утверждается приказом директора.

В соответствии с результатами проведенной аттестации издается приказ директора.



Аттестационные листы, решения и протоколы (Приложения В – З) хранятся в архиве директора. Срок хранения – 3 года. Индивидуальный план развития хранится в личном деле работника.

2. Разработка новой системы оплаты труда торгового персонала, основанной на следующих принципах:

В общем виде структура оплаты труда работника предприятия должна быть представлена в виде двух блоков:

А. Неизменяемая (условно неизменяемая) часть заработной платы, частями которой могут быть:

- Основная заработная плата. Обеспечивает минимальный размер оплаты труда при условии выработки необходимого рабочего времени.
- Дополнительная заработная плата. К дополнительной заработной плате относятся различные виды доплат, надбавок, компенсаций.

Б. Изменяемая часть заработной платы, которая может включать в себя:

1. Вознаграждение за конечный результат. Вознаграждение за конечный результат выплачивается из фонда оплаты труда и стимулирует групповые интересы, поощряет коллективную направленность на достижение результата. Отдельным вопросом рассматривается распределение суммы, направленной на вознаграждение сотрудников. Чаще всего распределяется по коэффициенту трудового участия (КТУ).

При разработке премирования управленческих работников предлагаем оценивать их труд по коэффициенту качества труда, который рассчитывается по тем группам показателей, выполнение или невыполнение которых приводит к его повышению или снижению. В каждую группу включается соответствующее количество показателей по усмотрению администрации предприятия, которые отражают:

- выполнение функциональных обязанностей;
- качество работы отдела или отдельного исполнителя;
- состояния исполнительской дисциплины.

Утверждаются таких показателей, как правило, 8-10.

					ДП 080507.65 – 2016 ПЗ	Лист
						85
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Расчет показателей производится по формуле

$$K_o = I + (K_{п1} + K_{п2} + K_{п3} + \dots + K_{пn}) - (K_{с1} + K_{с2} + K_{с3} + \dots + K_{сn}),$$

где: I – относительная величина, которая принимается при условии, что все предусмотренные показатели для отдела или отдельного работника будут выполнены на 100 %;

K<sub>п</sub> – коэффициент повышения за выполнение и перевыполнение планового показателя;

K<sub>с</sub> - коэффициент снижения за невыполнение планового показателя.

Коэффициент качества труда при практическом использовании такой методики его расчет может быть меньше или больше единицы, т.е. исходной величины (допустим, 0,81 или 1,25).

Величина коэффициента качества труда является исходным пунктом для начисления премии управленческим работникам. Вместе с тем, если коэффициент качества в результате подсчетов ниже предельного уровня, премия специалистам отдела или отдельным управленческим работникам не выплачивается.

Возможность специалистов получать вознаграждение по результату и объединение личных и групповых целей хорошо согласуется с современными тенденциями к изменению и адаптации, с индивидуальной свободой и с низким различием статуса.

2. Премию за основные результаты. В отличие от вознаграждения за конечный результат премия выплачивается из прибыли предприятия. Призвана также стимулировать достижение конечных результатов компании.

3. Материальную помощь. Это скорее элемент корпоративной культуры организации. В исследуемой компании есть необходимость принять элементы материальной поддержки своих сотрудников. Примером может служить возможность беспроцентного срочного целевого кредита сотруднику организацией.

Неизменяемой частью заработной платы, мы считаем, необходимо оставить самый традиционный элемент структуры оплаты труда - оклад. При этом оклад,

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата

напоминаем, не является мотивационным фактором. То есть он не влияет на трудовое поведение сотрудника. Оклад может влиять на принятие решения о поступлении на работу в данную организацию и оказывает действие на поддержку этого решения в период адаптации (около 90 дней). Далее – он переходит в разряд «гигиенические факторы», то есть он необходим, но не достаточен для активизации трудового поведения. Другими словами, работник быстро «привыкает» к окладу, независимо от его размера, поскольку оклад никак не связан с результатами труда сотрудника, отдела или компании.

К условно неизменяемой части можем отнести различные надбавки, компенсации и доплаты. Сотрудники редко отделяют эти элементы заработной платы от основного оклада, поскольку эти элементы тоже можно отнести к постоянной части в структуре заработной платы (условно неизменяемая часть), которая, тем не менее, зависит от ряда факторов и может изменяться. Поэтому компании ООО «ПОЗИТИВ» нужно заложить ряд критериев, важных для достижения стратегических целей именно в надбавки и доплаты к основному окладу: выслуга лет сотрудника в данной компании (снижаем текучесть персонала), его квалификация (таким образом, мы мотивируем на повышение квалификации), степень ответственности, условия труда и другие факторы.

Переменная часть заработной платы, зависящая от конечного результата (поощрительные денежные выплаты). К переменной части должны относиться вознаграждение за конечный результат и премия за основные результаты, то есть поощрительные денежные выплаты, зависящие от результатов работы. Рассмотрим особенности элементов переменной части заработной платы, которые необходимо ввести на ООО «ПОЗИТИВ»:

- Комиссионное вознаграждение. Процентное отчисление работнику от цены товара или услуги. Поощряет исключительно индивидуальные результаты.

Необходимо применять к продавцам. Расчет:

Объем продаж – Процент от выручки

До 400000 – 0,1%

От 400001 до 500000 – 0,5%

От 500001 до 600000 - 1%

От 600001 до 700000 – 1,5%

От 700001 и выше - 2%

- Бонусы. Дополнительная оплата широкого диапазона работ. С помощью бонусов компания необходимо стимулировать такие факторы, как производительность. Превышение плана и размер этого превышения может быть учтено начислением бонусов по итогам отчетного периода (это может быть месяц, квартал, год).
- Установленные цели работы. В этом случае речь идет о выплате бонусов торгово-оперативным работникам, обеспечившим выполнение или превышение установленных планов (продаж, качества, стандарты обслуживания и заключения выгодных договоров с поставщиками).
- Рацпредложения. Предполагаем единоразовую выплату (она может быть приурочена к годовой премии), которая рассчитывается от той экономии (прибыли), которую получает организация в результате внедрения рацпредложения.

4. Также нам бы хотелось предложить организации ООО «ПОЗИТИВ» проводить мероприятия с конкурсной основой для выявления лиц, которым можно будет присудить определенный титул или вручить материальное награждение по итогам конкурса.

Данные мероприятия повысят заинтересованность работников в выполняемой работе, создадут дух здоровой конкуренции в коллективе, направленной на повышение собственного уровня квалификации; сблизят участников коллектива, улучшат психологический фон в организации.

### 3.2 Ресурсное обеспечение разработанного проекта

При реализации проектов используются различные виды ресурсов. Состав и стоимость необходимых ресурсов можно представить в форме таблицы 3.9.

					<b>ДП 080507.65 – 2016 ПЗ</b>	Лист
						88
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Таблица 3.9 - Ресурсное обеспечение предлагаемого проекта совершенствования системы управления персоналом ООО «ПОЗИТИВ» за счет повышения квалификации управленческого персонала

Виды ресурсов	Повышение квалификации управленческого персонала	
	Необходимые ресурсы	Стоимость ресурса, руб.
Материальные	- Разработка проектной документации	25000
	- Поиск и заключение договоров с обучающими центрами	35000
Информационные	Покупка обучающей литературы	25000
Человеческие	- Оплата за проведение обучающих семинаров (годовая стоимость)	139000
Временные (продолжительность реализации проекта)	Внедрение составит 3 месяца	
Сумма		224000

Данные о персонале, задействованном в реализации проектов, и их основные функции представим в форме таблицы 3.10.

Таблица 3.10 - Ресурсное обеспечение предлагаемого проекта совершенствования системы управления персоналом ООО «ПОЗИТИВ» за счет аттестации персонала

Виды ресурсов	Аттестация персонала	
	Необходимые ресурсы	Стоимость ресурса, руб.
Материальные	- Выделение оборудования (компьютерная и проектная техника) для проведения аттестации торгово-оперативного персонала	75000
	- Разработка системы аттестации управленческого персонала	15000
	- Разработка аттестационных листов	25000
Информационные	Подготовка персонала к проведению аттестации	10000
Человеческие	- Прием на работу персонала: кадровый работник (фонд заработной платы за год)	96000
Временные (продолжительность реализации проекта)	Внедрение составит 3 месяца	
Сумма		221000

Таблица 3.11 – Состав проектной команды персонала ООО «ПОЗИТИВ»

Проекты по аттестации персонала и повышению квалификации управленческого персонала	
Должность	Функции
Директор	Контролирует ход исполнения поставленных мероприятий Отслеживает разработку и внедрение системы повышения квалификации управленческого персонала , а также аттестацию управленческого персонала
Главный бухгалтер	Изыскивает свободные денежные средства для реализации проекта, составление смет
Управляющие заведениями	Отслеживает разработку и внедрение системы обучения и аттестации торгово-оперативного персонала

Финансирование проектов предполагается путем использования собственных средств предприятия без привлечения краткосрочных заемных средств.

Составим смету расходов предприятия при реализации проекта (табл. 3.12).

Таблица 3.12 - Смета затрат предприятия на реализацию проекта, руб

Статья расходов	Значение
Разработка мероприятий по направлению кадровой политики «рекрутинг»	10000
Разработка мероприятий по направлению кадровой политики «управление развитием персонала»	10000
Разработка мероприятий по направлению кадровой политики «организационная структура и организация труда»	10000
Разработка мероприятий по направлению кадровой политики «администрирование»	10000
Разработка мероприятий по направлению кадровой политики «мотивация и стимулирование персонала»	10000
Утверждение и внедрение разработанной программы по адаптации новых работников	5000
Создание электронного каталога карт введения в должность	5000
Итого	60000

Финансовое обеспечение является главной составляющей при реализации проекта. Данный проект не требует большого единовременного вложения капитала, а является достаточно продолжительным по своей сути. Затраты на реализацию данного проекта можно покрыть постепенно за счет выручки от реализации продукции.

В таблице 3.13 составим план-график реализации данного мероприятия.

					ДП 080507.65 – 2016 ПЗ	Лист
						90
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Таблица 3.13 - План-график реализации проекта ООО «ПОЗИТИВ»

Этапы программы	Временной диапазон (месяцы)												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Разработка мероприятий по направлению кадровой политики «рекрутинг»	■	■											
2. Разработка мероприятий по направлению кадровой политики «управление развитием персонала»			■	■									
3. Разработка мероприятий по направлению кадровой политики «организационная структура и организация труда»					■	■							
4. Разработка мероприятий по направлению кадровой политики «администрирование»							■	■					
5. Разработка мероприятий по направлению кадровой политики «мотивация и стимулирование персонала»									■	■			
6. Утверждение и внедрение разработанной программы по адаптации новых работников	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
7. Создание электронного каталога карт введения в должность			■	■									

Осуществление выбранной стратегии будет осуществляться в течение 12 месяцев. Таким образом, правильное и точное выполнение всех мероприятий в установленные сроки позволит предприятию осуществить реализацию поставленных задач, что, в свою очередь, положительно скажется на дальнейшей деятельности организации.

Внедрение обновлений повлечет за собой ряд изменений, как для предприятия так и для его сотрудников.

Простой метод для описания изменений был предложен психологом Куртом Левиным, по которому он выделил:

Движущие силы - это силы, являющиеся причинами изменений. К движущим силам, вызывающим мероприятие относятся причины изменения. К причинам вызвавшим потребность в изменении можно отнести:

- повышение конкурентоспособности организации;
- расширение области деятельности;
- повышение финансовых показателей;
- повышение благосостояния сотрудников предприятия.

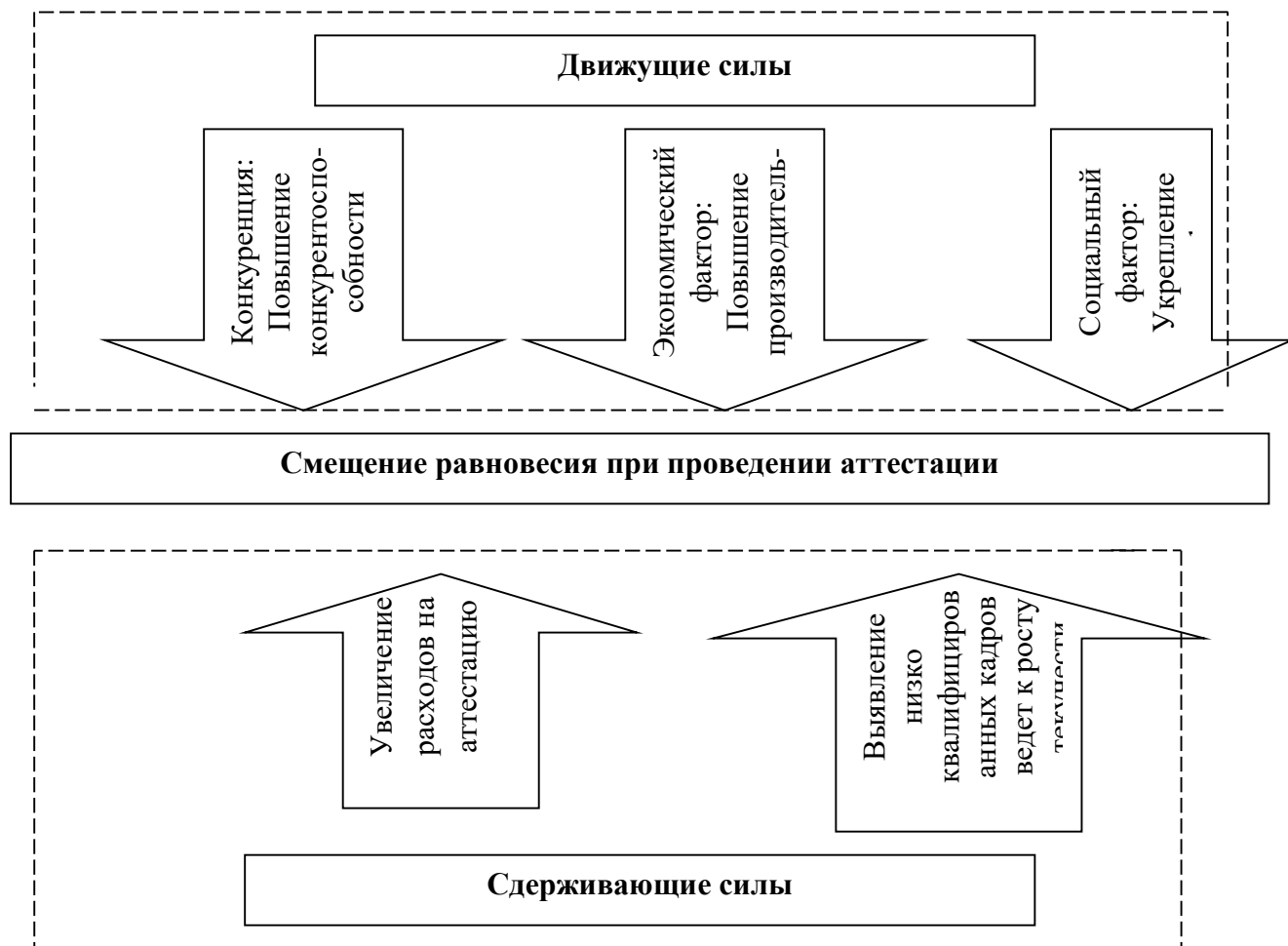


Рисунок 3.2 – Анализ изменений при помощи поля сил К. Левина при внедрении системы аттестации персонала

В противовес им возникают сдерживающие силы, причины препятствующие проведению мероприятия. К сдерживающим силам относятся:

- привлечение дополнительных финансовых средств;
- сложность внедрения нового вида деятельности и перестройки работы предприятия и организационной структуры предприятия;
- необходимость пересмотра кадровой политики и набора квалифицированных сотрудников.

Совокупность влияния движущих и сдерживающих сил на проведение данных мероприятий можно отобразить на схеме поля сил Левина, расположенной на рисунке 3.3.



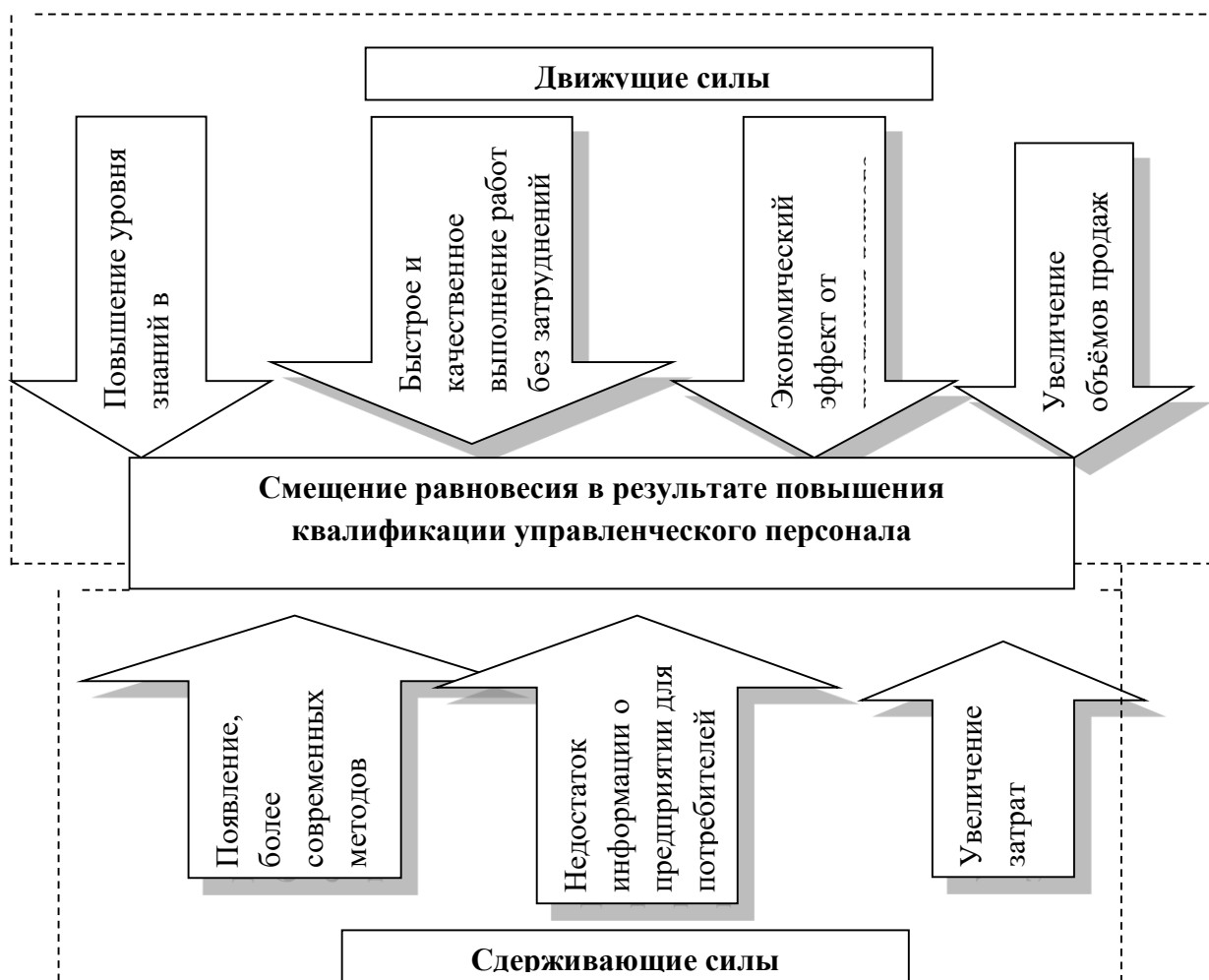


Рисунок 3.3 - Анализ изменений при помощи поля сил К.Левина при внедрении системы повышения квалификации управленческого персонала

Проведённый анализ показывает, что сдерживающие силы обладают наименьшим преобладанием, поэтому данное мероприятие может быть проведено в ближайшие сроки с наименьшими затратами.

Для более успешной реализации изменения недостаточно знать все движущие и сдерживающие силы, причины сопротивления и способы его преодоления. Важно знать и определять стратегии изменения, а так же подходы для решения. В данном случае наилучшим вариантом будет подход «явное - неявное». Он необходим для четкого и быстрого изменения.

И также анализ для мероприятия 2, показывает наличие движущих сил для внедрения изменения, то есть внедрения проекта повышения квалификации

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата
------	------	----------	---------	------

управленческого персонала предприятия ООО «ПОЗИТИВ» и сдерживающих сил для внедрения данного изменения.

Как видно из рисунка 3.3, что движущие силы имеют перевес, значит изменение на предприятии будет осуществлено.

Далее оценим риски программы, экономическую и социальную эффективность.

### 3.3 Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом

Оценка значимости возможных рисков, возникающих в ходе реализации проектов, производится при помощи экспертов (таблица 3.14).

Таблица 3.14 - Экспертная оценка рисков, связанных с реализацией предлагаемой программы

Вид риска	Вероятность возникновения риска ( $P_i$ )	Степень влияния риска ( $C_i$ )	Ранг риска ( $R_i$ )	Интегральная оценка (I)
1. Финансовый риск	0,3	10	5	15,0
2. Социальный риск	0,2	23	4	18,4
3. Коммерческий риск	0,1	10	3	3,0

Основной риск, связанный с реализацией программы – финансовый, который предполагает под собой напрасную трату денег.

В процессе управления рисками, после ранжирования и определения их значимости для предприятия разрабатывается комплекс мероприятий, направленных на нейтрализацию их действия, расположенные в таблице 3.15.

Таблица 3.15 - Мероприятия по устранению рисков, связанных с реализацией предлагаемых мероприятий

Вид риска	Способы защиты от рисков
Финансовый риск	Жесткий контроль на всех стадиях проведения и организации мероприятия
Социальный риск	Привлечение специалиста в области оценки персонала с кафедры менеджмента СФУ Отслеживание психологического климата, беседы с персоналом
Коммерческий риск	Жесткий контроль на всех стадиях проведения и организации мероприятия

Таким образом, можно сделать вывод о том, что внедрение предлагаемой программы целесообразно и необходимо, поскольку повышает не только эффективность совершенствования трудового потенциала персонала ООО «ПОЗИТИВ», но и системы управления персоналом в целом, а также способствует достижению поставленных целей.

Заключительной частью оценки эффективности предлагаемой программы является выбор наиболее оптимального мероприятия, показанный в таблице 3.16.

Таблица 3.16 - Выбор оптимального мероприятия

Критерий эффективности	Весомость критерия	Мероприятие 1	Мероприятие 2
Стоимость проекта	0,2	0	1
Экономическая эффективность проекта	0,3	1	1
Социальная эффективность проекта	0,3	1	1
Рискованность проекта	0,2	1	0
Интегральная оценка		0,5	0,5

Таким образом, оба мероприятия необходимо осуществлять совместно для достижения оптимального эффекта.

В таблице 3.17 рассчитаем показатели эффективности системы управления при реализации проектов.

Таблица 3.17 - Расчет показателей эффективности системы управления персоналом при реализации предлагаемых проектов

Система направлений оценки эффективности	Основные критерии оценки эффективности	Оценка в баллах	
		До проекта	После проекта
Достижение цели	1. Степень достижения цели.	0,4	0,8
	2. Расширение доли рынка	0,7	0,7
	3. Сохранение организации как целостности	0,5	0,8
	4. Выход из кризиса и получение прибыли	0,5	0,8
Качество функционирования	1. Соотношение централизации и децентрализации.	0,8	0,8
	2. Рост гибкости организационной формы.	0,8	0,8
	3. Соподчиненность дерева целей и уровней иерархии.	0,6	0,7
	4. Эффективность текущей обработанной информации, включая ее комплексность.	0,5	0,7
	5. Скорость и точность выделения информации по специальным запросам.	0,4	0,6

Система направленной оценки эффективности	Основные критерии оценки эффективности	Оценка в баллах	
		До проекта	После проекта
	6. Надежность и безопасность информации.	0,7	0,7
	7. Своевременность информации.	0,6	0,7
	8. Наличие необходимой информации.	0,4	0,8
	9. Экономичность от масштаба сбора, обработки, передачи информации	0,4	0,7
Экономичность	1. Удельный вес издержек управления в общих издержках.	0,5	0,6
	2. Затраты на подготовку управленцев.	0,5	0,8
	3. Затраты на управленческое консультирование	0,3	0,6
	4. Эффективность управленческих решений.	0,4	0,7
	5. Точность управленческих решений	0,5	0,6
	6. Надежность решений.	0,5	0,7
	7. Быстрота подготовки управленческих решений.	0,5	0,6
	8. Гибкость и последовательность принятия решений	0,5	0,5
Изменение в качестве рабочей силы	1. Гибкость в системе продвижения по службе.	0,3	0,7
	2. Полномочия работников и их ответственность.	0,4	0,6
	3. Степень удовлетворения, выполняемой работы	0,7	0,7
Внешние и внутренние социально-экономические условия	1. Наличие обоснованных целей.	0,6	0,6
	2. Способность СТЭП факторного анализа.	0,6	0,7
	3. Степень интеграционной поддержки.	0,6	0,6
	Сумма нормы 27 баллов	18,6	22,6

Выявлено повышение баллов до 22,6 при реализации программы мероприятия, это говорит о необходимости внедрения аттестации и повышения квалификации персонала как совершенствование системы управления персоналом ООО «ПОЗИТИВ».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основными исследователями занимающимися изучением понятия «персонал» и все, что к нему относится, например «управление персоналом», «квалификация персонала» и многое другое, основными являются такие как Егоршин А.П., Кибанов А.Я., Еремина Б.Е., Чаплина А.Н., Паркинсон Д.Р., Метланд Я. и другие.

Персонал в деловой организации (кадры) – это определенный по количеству и качеству, состав трудовых ресурсов, необходимый для организации работы по достижению поставленных целей.

Дуализм – двойственность персонала – заключается в том, что его можно рассматривать как субъект и объект управления.

Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации. Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; планирование кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале. Управление персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров: наем, отбор и прием персонала, деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе; профориентация и трудовая адаптация; мотивация трудовой деятельности персонала и его использования; организация труда и соблюдение этики деловых отношений; управление конфликтами и стрессами; обеспечение безопасности персонала; управления нововведениями в кадровой работе; обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров; управление деловой карьерой и служебно – профессиональным продвижением; управление поведением персонала в организации; управление социальным развитием; высвобождение персонала.

Управление персоналом организации предусматривает информационное, техническое, нормативно – методическое, правовое и документационное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом организации решают вопросы оценки результативности труда руководителей и специалистов управления, оценки деятельности подразделений системы управления организации, оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом, аудита персонала.

Общество с ограниченной ответственностью «ПОЗИТИВ» создано путем учреждения в соответствии с ГК РФ и Федеральным законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» №14-ФЗ от 08.02.98г.

Исследуемая организация имеет три заведения общественного питания – кофейня «Брауни», кафе «Прованс» и кабачок «Робин – Бобин».

Место нахождения Общества: 660017, Красноярск, пр. Мира, д. 85.

Замедление российской экономики, наблюдавшееся с середины 2012 года, первоначально было связано с инвестиционной паузой, вызванной разрастанием долгового кризиса в еврозоне. По мере замедления экономического роста всё более отчетливо стали проявляться структурные проблемы, обусловленные опережающим ростом издержек, прежде всего, связанных с трудовыми ресурсами. Вследствие этого происходило сокращение доли валовой прибыли в структуре ВВП и, как результат, уменьшение ресурсов для инвестиционного роста. В итоге инвестиционная пауза затянулась, а в 2015 году к этому добавились новые факторы ограничения экономического роста. Эскалация конфликта на Украине, введение экономических санкций в отношении России и падение цен на нефть с середины 2015 года привели к росту неопределенности, сокращению доходов и резкому ухудшению бизнес-уверенности. Ограничение доступа на международные рынки капитала и ужесточение денежной политики привели к росту стоимости заимствований, что в еще большей степени негативно отразилось на инвестиционном спросе и потребительских настроениях, вызвав усиление оттока капитала, ослабление рубля и всплеск инфляции.



управления верхнего и среднего звена, соответствующую структуру кадрового состава на данном предприятии.

Слабыми сторонами является неуккомплектованность кадровым составом, неудовлетворенность должностным статусом, необеспеченность персонала технологическим процессом, сложная социально-демографическая структура кадрового потенциала.

Отсутствие изменений в области управления трудовыми ресурсами ООО «ПОЗИТИВ» приведет к дальнейшему ухудшению показателей трудового потенциала и конкурентоспособности предприятия. Предотвращение этого возможно при условии проведения на предприятии комплекса взаимосвязанных мероприятий. При этом необходимо помнить, что максимальный эффект достигается лишь в том случае, если используется комплексный подход, что обеспечивает возникновение синергетического эффекта.

На основе проведенного анализа механизма управления персоналом ООО «ПОЗИТИВ» были выявлены недостатки в ее развитии: низкий уровень мотивации персонала, отсутствие программы обучения и аттестации персонала.

Второе мероприятие основано на служебном и профессиональном продвижении. Цель данного мероприятия - повышение эффективности использования персонала в соответствии с целями организации.

Необходимо повысить конкурентоспособности организации управленческой деятельности. Для выполнения данной задачи необходимо осуществить следующие мероприятия:

- повышение квалификации административно-управленческого персонала на курсах дополнительного образования. Повысит образовательный уровень управленческого персонала и эффективность их деятельности, что окажет благоприятное воздействие на эффективность работы организации;
- проведение аттестации работников управленческого уровня. Позволит выявить отрицательные и слабые стороны в деятельности управленческого персонала и принять своевременные меры по их ликвидации;



- Проведение аттестации торгово-оперативного персонала необходимо для выявления слабых сторон в работе персонала и своевременного их устранения, что повысит качество обслуживания покупателей.

2. Разработка новой системы оплаты труда торгового персонала, основанной на следующих принципах:

В общем виде структура оплаты труда работника предприятия должна быть представлена в виде двух блоков:

А Неизменяемая (условно неизменяемая) часть заработной платы, частями которой могут быть:

- Основная заработная плата. Обеспечивает минимальный размер оплаты труда при условии выработки необходимого рабочего времени.

- Дополнительная заработная плата. К дополнительной заработной плате относятся различные виды доплат, надбавок, компенсаций.

Выявлено повышение баллов до 22,6 при реализации программы мероприятия, это говорит о необходимости внедрения аттестации и повышения квалификации персонала как совершенствование системы управления персоналом ООО «ПОЗИТИВ».

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата
------	------	----------	---------	------

ДП 080507.65 – 2016 ПЗ

Лист

101

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации (по состоянию на 1 февраля). – Новосибирск: Сиб. Унив. Изд-во, 2015. – 206 с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации: в 3 .: по сост. на 20 апр. 2014 г. – М.: Омега-Л, 2015. – 681с.
3. Акимов Т.А. Теория организации: учеб. пособие для вузов / Т.А. Акимов. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 367 с.
4. Банников С. А. Принципы и методы организации рационального управления коллективом на основе использования потенциала персонала / С. А. Банников // Консультант директора. - 2012. - N 9. - С.33-36.
5. Бейлстрекси Д. Управление переменами. Человеческий фактор / Д. Бейлстрекси // Европейское качество. - 2015. - N 3. - С.36-47.
6. Безручко П. Как повысить результативность команды? / П. Безручко // Менеджмент сегодня. – 2015. - N 2. - С.7-10.
7. Богатов Д. Увольнять или обучать? / Д. Богатов, Е. Кириллова // Современная торговля. - 2014. - N 3. - С.85-89.
8. Борисова Я. В. Разработка и внедрение системы оценки персонала в динамично развивающейся компании / Я. В. Борисова // Справочник кадровика. - 2015. - N 7. - С.112-115.
9. Бухалков М.И. Управление персоналом на предприятии: учебник / Бухалков М.И., Кузьмина Н.М., Бабордина О.А. – М.: Экзамен, 2014. – 320с.
10. Бычин В. Б. Кадровая составляющая нормирования труда / В. Б. Бычин, Е. В. Шубенкова, В. Малинин // Управление персоналом. - 2015. - N 6. - С.63-66.
11. Вачугова Д.Д. Основы менеджмента: / Д.Д. Вачугова. – М.: Высшая Школа, 2014. – 570 с.
12. Воробьев А. Д. Стратегическое управление персоналом / А. Д. Воробьев, С. Б. Жданов, Ю. А. Кузьмина // Управление персоналом. - 2014. - N 15. - С.48-53.
13. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов / Егоршин

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата

А.П. – Н. Новгород: НИМБ, 2013. – 720с.

14. Ермаков В.В. Менеджмент организации: учеб. пособие / В.В. Ермаков. – М.: Издательство Московского психолого-социального института, 2014. – 208 с.

15. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебно – практическое пособие для студентов заочного обучения / Кибанов А.Я., Федорова Н.В. – М.: Финстатинформ, 2014.- 430 с.

16. Кибанов А.Я. Стратегическое управление персоналом: учебно – практическое пособие для студентов заочного обучения / Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. – М.: ИНФРА – М, 2014. – 370 с.

17. Кибанов А.Я. Организация управления персоналом на предприятии / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. - М.: ГАУ, 2011. – 842 с.

18. Кожина Е.В. Зарубежный опыт организации и стимулирования труда в современных условиях// Экономика и управление: Сборник научных трудов. Часть I / Под ред. А.Е. Карлика. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ.- 2015. – С. 12 - 16.

19. Кожина Е.В. Исследование содержания понятия конкурентоспособности как экономической категории//Экономика и управление: Сборник научных трудов. Часть II/ Под ред. А.Е. Карлика.-СПб.: Изд-во СПбГУЭФ.-2015.– С. 25 – 27.

20. Кожина Е.В. Необходимость и основные направления реформирования тарифной системы// Экономика и управление: Сборник научных трудов. Часть I / Под ред. А.Е. Карлика. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ.- 2013. – С. 18 – 22.

21. Кожина Е.В. Трудовой потенциал – как важнейший фактор стратегического обеспечения конкурентоспособности предприятия// Экономика и управление: Сборник научных трудов. Часть II / Под ред. А.Е. Карлика. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ.- 2014. – С. 44 – 49.

22. Кожина Е.В. Управление формированием трудового потенциала персонала предприятия как важнейший инструмент обеспечения конкурентоспособности// Российское предпринимательство.- 2014.- №11(1) – С. 16 - 19.

23. Красноярский край. Красноярскстат. Участие организаций Красноярского края в межрегиональном товарообмене в 2008-2015 годах : стат. сб. / Красноярский край. Красноярскстат., Федер. служба гос. статистики. - Красноярск : Красноярскстат, 2015. - 88 с.

24. Красноярский край. Красноярскстат. Красноярский край в цифрах в 2014 году : крат. стат. сб. / Красноярский край. Красноярскстат., Федер. служба гос. статистики. - Красноярск : Красноярскстат, 2015. - 143 с.

25. Красноярский край. Красноярскстат. Красноярский край в цифрах : стат. справочник / Красноярский край. Красноярскстат., Федер. служба гос. статистики. - Красноярск : Красноярскстат, 2015. - 39 с.

26. Красноярский край. Красноярскстат. Социально-экономический мониторинг положения Красноярского края среди субъектов РФ Сибирского федерального округа : стат. сб. / Красноярский край. Красноярскстат., Федер. служба гос. статистики. - Красноярск : Красноярскстат, 2015. - 99 с.

27. Красноярский край. Красноярскстат. Торговля Красноярского края в 2014 году : стат. ежегодник / Красноярский край. Красноярскстат., Федер. служба гос. статистики. - Красноярск : Красноярскстат, 2015. - 95 с.

28. Красноярский край. Красноярскстат. Экономика Красноярского края в 2014 году : стат. ежегодник / Красноярский край. Красноярскстат., Федер. служба гос. статистики. - Красноярск : Красноярскстат, 2015. - 465 с.

29. Красноярский край. Красноярскстат. Основные показатели оптовой торговли Красноярского края в 2013 году : статистический бюллетень / Федер. служба гос. статистики Рос. Федерации ; Красноярский край. Красноярскстат. - Красноярск : Красноярскстат, 2014. - 29 с.

30. Львов С. Как оценить инвестиции в персонал / С. Львов // Финансовый директор. - 2014. - N 6. - С.78-83.

31. Магура М.И. Отбор персонала и управление человеческими ресурсами организации. Управление персоналом : учеб. пособие / М.И. Магура, Ю.И. Плешин. – СПб.: Просвет, 2014. – 428 с.

32. Мазур И.И. Эффективный менеджмент: учеб. пособие для вузов / И.И.

Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. – М.: Высшая школа, 2012. – 555 с.

33. Маева Н. Мотивация к обучению или обучение как мотив: две грани важной управленческой пары / Н. Маева // Управление магазином. - 2014. - N 3. - С.5-12.

34. Малая О. Корпоративное обучение как социокультурный проект / О. Малая // Предпринимательство. - 2013. - N 6. - С.31-46.

35. Миляева Л. Мотивационная модель управления персоналом инновационных организаций / Л. Миляева // Человек и труд. - 2013. - N 8. - С.60-64.

36. Миляева Л. Управление конкурентоспособностью персонала в инновационной среде / Л. Миляева // Человек и труд. - 2014. - N 7. - С.78-81.

37. Насибян С. С. Развитие персонала как фактор обеспечения конкурентного преимущества банковской системы / С. С. Насибян // Предпринимательство. - 2014. - N 2. - С.142-149.

38. Нестерчук Н. И. Оценка персонала как ключевой инструмент его развития / Н. И. Нестерчук, Л. А. Коршик // Деньги и кредит. - 2015. - N 11. - С.48-52.

39. Одегов Ю. Г. Предпринимательские риски и управление непредвиденными кадровыми ситуациями / Ю. Г. Одегов, Т. О. Соломанидина // Управление персоналом. - 2015. - N 5. - С.66-71.

40. Орехов В. Д. Обучение персонала: эффективность и экономичность / В. Д. Орехов // Управление персоналом. - 2014. - No. 3. - С.55-58.

41. Организация работы по обучению персонала // Управление персоналом. - 2014. - N 1-2. - С.56-63.

42. Сайт Минпромторг России  
<http://www.minpromtorg.gov.ru/ministry/strategic/sectoral/9>

43. Приголовко В. А. Вознаграждение персонала в свете концепции управления человеческими ресурсами / В. А. Приголовко // Менеджмент в России и за рубежом [Электронный ресурс]. - 2014. - N 1. - С.108-112.

44. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации : Учебник для вузов / В.П. Пугачев. - М.: Аспект Пресс, 2013. - 279 с.

45. Рихтер К. Формирование командного духа / К. Рихтер // Управление персоналом. - 2014. - N 10. - С.14-17.

46. Самоукина Н. В. Мотивация персонала как проблема / Н. В. Самоукина // Управление персоналом. - 2015. - N 7. - С.62-66.

47. Сборник Федеральной службы государственной статистики на сайте <http://www.gks.ru/>

48. Сивальнева Н. Н. Управление персоналом как элемент системы конкурентных преимуществ организации / Н. Н. Сивальнева, А. В. Швеков // Управление персоналом. - 2014. - N 22. - С.51-53.

49. Стратегия развития торговли в Российской Федерации на 2015 - 2020 годы и период до 2025 года.

50. Сурков С. Социально-психологические модели в анализе трудовой мотивации работников / С. Сурков // Вопросы экономики. - 2014. - N 8. - С.90-101.

51. Сценарные условия функционирования экономики Российской Федерации, основные параметры прогноза социально-экономического развития Российской Федерации на 2015 год и Плановый период 2016 и 2017 годов. Электронный ресурс: <http://www.economy.gov.ru>

52. Проект «Стратегия развития торговли в Российской Федерации на 2010 – 2015 годы и период до 2020 года», Москва Март, 2015 год – 411 с.

53. Теория организаций и организационное проектирование : пособие по неклассической методологии : учеб. пособие / ред. Т. П. Фокина. - Саратов : Изд-во Саратов. ун-та, 2013. - 240 с.

54. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, 2013. – 682 с.

55. Управление персоналом: учеб. пособие / под ред. Б.Ю. Сербиновского, С.И. Самыгина. – М.: ПРИОР, 2013. – 548 с.

56. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. - 5-е изд., испр. и доп. - М. : Дело, 2012. - 448 с.

57. Чижов Н. А. Кадровый аудит: четыре шага к эффективному управлению компанией / Н. А. Чижов // Человек и труд. - 2015. - N 12. - С.77-78.

58. Чурюмов Б. Система мотивации, стимулирующая развитие управленческого персонала / Б. Чурюмов, С. Чурюмов // Менеджмент сегодня. - 2014. - N 6. - С.29-34.

59. Шакиров Н. Ш. Мотивация и мотивационный потенциал в системе менеджмента / Н. Ш. Шакиров // Проблемы теории и практики управления . - 2015. - N 10. - С.107-115.

60. Шаповалов В. Проблема конкурентоспособности в управлении персоналом организации / В. Шаповалов // Управление персоналом. - 2013. - N 18. - С.43-44.

					<i>ДП 080507.65 – 2016 ПЗ</i>	<i>Лист</i>
						107
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		

Таблица 2.2 - Анализ факторов макросреды

Группа факторов	Фактор	Характер и сила влияния на организацию		Возможная реакция организации
		(«+», «-»)	Баллы	
1. Экономические	1. Сохранение высокого уровня инфляции (прогноз на 2016 год 14,2 % при уровне 11,7% в 2015 году)	«-» обесценивание накоплений организации	3,2	Предусматривать в договорах индексацию платежей в случае их просрочки, а также введение других финансовых операций, сохраняющих покупательную способность средств, при несвоевременной оплате заказов – тарифы повышаются
		«+»преимуществ при выплатах по краткосрочным займам	1,3	Внедрение других краткосрочных проектов, пополнение оборотных средств
	2. Сокращение доходов потребителей	«-» падает платежеспособный спрос на предлагаемую продукцию, затрудняется сбыт, вынужденное сокращение объемов реализации	4,4	Проведение маркетинговых исследований, поиск новых рынков сбыта, разработка системы стимулирования продаж. Клиенты приобретают услуги общественного питания более низкой стоимости.
	3. Рост безработицы	«+» возможность получения квалифицированных кадров по более низкой цене	2,0	Формирование рациональной кадровой структуры происходит с помощью работы с кадровыми агентствами.
	4. Низкий уровень средней зарплаты	«+» построение системы мотивации основано на материальных стимулах	2,1	Установление сотрудникам зарплату, превышающую средний уровень в целом по отрасли. По результатам ФХД работникам предприятия выплачивается вознаграждение.
		«-» сокращение платежеспособного спроса	4,5	Изыскание возможностей повышения зарплаты: за счет сокращения штатов.
	5. Снижение налоговых ставок (снижение ставки налога на прибыль с 1 января 2009 года)	«-» снижение оттока значительных средств в бюджет, а следовательно, увеличение чистой прибыли предприятия	5,0	Возможность использования высвобожденных финансовых средств на развитие предприятия
	6. Повышение процентных ставок (повышение с	«-» затруднение получения дополнительных денежных средств	5,0	Максимальное использование данной возможности.



	15.декабря 2014 года ставки рефинансирования и процентных ставок поотдельным операциям Банка России на 6 процентных пунктов)	для развития организации		
2. Социальные	1. Повышение уровня образования	«+» Меньшие затраты на повышение квалификации персонала	3,1	Систематическое повышение квалификации специалистов. Подтверждение квалификационной категории, полученной ранее.
	2. Высокий уровень правового регулирования экономики	«+» стабильность предприятия в ведении бизнеса	4,2	
4. Политические	1. Ориентация на рыночную экономику	«+»возможность выбора сферы хозяйственной деятельности	3,2	Изыскание новых видов деятельности, использование возможности диверсификации бизнеса
5. Технологические	1. Появление новых технологий продаж (доставка на дом курьерской службой, продажа через Интернет)	«+»расширение перспектив развития организации	4,0	Максимальное использование данной возможности: приобретение новых технологий
		«-»моральное старение действующих технологий	3,1	Дополнительное вложение и изыскание финансовых средств наобновление орг.техники, оборудования.
		«+»рост уровня потребностей населения	2,2	Проведение маркетинговых исследований, улучшение условий труда и быта работников, улучшение финансового состояния предприятия.

Лист экспертных оценок возможностей ООО «ПОЗИТИВ»

Потенциальные возможности	Эксперт 1				Эксперт 2				Эксперт 3				Эксперт 4				Эксперт 5				Эксперт 6				Эксперт 7				Эксперт 8				Эксперт 9				Эксперт 10				Итого								
	CB	RCB	CP	RCP	CB	RCB	CP	RCP	CB	RCB	CP	RCP	CB	RCB	CP	RCP	CB	RCB	CP	RCP	CB	RCB	CP	RCP	CB	RCB	CP	RCP	CB	RCB	CP	RCP	CB	RCB	CP	RCP	CB	RCB	CP	RCP									
Лучшая стратегия в области персонала и кадровой политики	4	0,3	3	0,7																																													3,21
Выгодное месторасположение организации	4	0,4	3	0,6																																									3,06				
Получение кредитов на выгодных условиях для развития и обучения персонала	5	0,7	4	0,3																																									4,00				
Возможность привлечения большего числа кандидатов на вакантные должности	5	0,4	3	0,6																																									3,59				
Хорошая репутация организации и у покупателя	5	0,5	3	0,5																																									4,04				

CB - сила влияния фактора; RCB - вероятность возникновения фактора;

CP – сила риска; RCP – вероятность возникновения риска

Лист экспертных оценок угроз ООО «ПОЗИТИВ»

Потенциальные угрозы	Эксперт 1				Эксперт 2				Эксперт 3				Эксперт 4				Эксперт 5				Эксперт 6				Эксперт 7				Эксперт 8				Эксперт 9				Эксперт 10				Итого
	СВ	RCB	CP	RCP	СВ	RCB	CP	RCP	СВ	RCB	CP	RCP	СВ	RCB	CP	RCP	СВ	RCB	CP	RCP	СВ	RCB	CP	RCP	СВ	RCB	CP	RCP	СВ	RCB	CP	RCP	СВ	RCB	CP	RCP					
Неблагоприятные демографические изменения	4	0,7	4	0,3	3	0,7	3	0,3	5	0,6	4	0,4	3	0,6	4	0,3	4	0,7	4	0,4	4	0,4	3	0,6	4	0,5	4	0,6	4	0,4	4	0,5	4	0,4	3	0,7	4	0,3	3,55		
Дефицит качественных специалистов на рынке труда	2	0,3	3	0,7	5	0,5	3	0,5	5	0,7	2	0,3	5	0,6	4	0,4	5	0,5	3	0,5	4	0,5	3	0,7	5	0,5	3	0,5	4	0,3	4	0,5	5	0,6	3	0,6	3,84				
Вытеснение русских специалистов в иностранными мигрантами	4	0,6	4	0,4	5	0,7	3	0,3	5	0,7	2	0,3	4	0,6	4	0,4	3	0,6	2	0,6	4	0,3	3	0,7	4	0,6	3	0,4	4	0,6	4	0,4	3	0,3	4	0,6	3,73				
Высвобождение рабочих мест из-за сокращения объемов деятельности	4	0,4	4	0,6	3	0,5	4	0,5	4	0,6	4	0,4	3	0,3	0,7	0,5	2	0,6	4	0,6	3	0,3	0,5	4	0,4	3	0,3	4	0,6	3	0,5	4	0,4	3	0,5	3,31					
Наличие у конкурентов более привлекательных условий труда	5	0,5	3	0,5	4	0,6	4	0,3	4	0,6	4	0,4	5	0,5	0,7	0,5	4	0,6	3	0,6	5	0,5	0,6	4	0,4	4	0,6	4	0,4	5	0,4	4	0,3	4	0,4	4,13					

СВ - сила влияния фактора; RCB – вероятность возникновения фактора;

CP – сила риска; RCP – вероятность возникновения риска

## Лист экспертных оценок сильных сторон ООО «ПОЗИТИВ»

Сильные стороны организации	Эксперт 1				Эксперт 2				Эксперт 3				Эксперт 4				Эксперт 5				Эксперт 6				Эксперт 7				Эксперт 8				Эксперт 9				Эксперт 10				Итого								
	CB	RCB	CP	RCP	CB	RCB	CP	RCP	CB	RCB	CP	RCP	CB	RCB	CP	RCP	CB	RCB	CP	RCP	CB	RCB	CP	RCP	CB	RCB	CP	RCP	CB	RCB	CP	RCP	CB	RCB	CP	RCP	CB	RCB	CP	RCP									
Хороший психологический климат	5	0.6	4	0.4	5	0.6	4	0.4	3	0.6	4	0.4	3	0.6	4	0.4	5	0.7	2	0.4	5	0.6	4	0.4	4	0.6	4	0.4	4	0.6	4	0.4	4	0.6	4	0.4	4	0.6	4	0.4	3	0.6	4	0.4	5	0.7	2	0.4	3.9
Высокий уровень компетентности руководителей	3	0.6	3	0.4	5	0.7	2	0.3	5	0.7	2	0.3	4	0.6	4	0.4	3	0.6	3	0.3	5	0.7	2	0.4	5	0.6	3	0.3	4	0.6	3	0.4	4	0.6	4	0.4	4	0.7	2	0.3	4	0.6	3	0.4	4	0.6	3	0.3	3.59
Адекватные финансовые ресурсы для управления персоналом	3	0.6	3	0.4	4	0.7	4	0.3	4	0.6	3	0.3	5	0.5	3	0.5	3	0.6	3	0.3	5	0.5	4	0.6	5	0.6	4	0.4	5	0.6	4	0.4	5	0.7	4	0.3	5	0.6	3	0.3	4	0.6	3	0.4	3.49				
Хорошие условия труда	4	0.6	3	0.4	5	0.5	3	0.5	5	0.7	2	0.3	4	0.6	3	0.3	5	0.5	3	0.3	4	0.5	3	0.4	5	0.6	3	0.3	4	0.5	3	0.4	4	0.5	3	0.3	4	0.5	3	0.3	4	0.5	3	0.3	3.7				
Высокий уровень квалификации специалистов	4	0.6	3	0.4	3	0.6	3	0.4	4	0.6	3	0.3	4	0.6	3	0.3	5	0.5	3	0.3	4	0.6	3	0.3	4	0.6	3	0.3	4	0.6	3	0.3	4	0.6	3	0.3	4	0.6	3	0.3	4	0.6	3	0.3	3.32				

CB - сила влияния фактора; RCB - вероятность возникновения фактора;

CP – сила риска; RCP – вероятность возникновения риска

Лист экспертных оценок слабых сторон ООО «ПОЗИТИВ»

Слабые стороны организации	Эксперт 1				Эксперт 2				Эксперт 3				Эксперт 4				Эксперт 5				Эксперт 6				Эксперт 7				Эксперт 8				Эксперт 9				Эксперт 10				Итого				
	CB	RCB	CP	RCP	CB	RCB	CP	RCP	CB	RCB	CP	RCP	CB	RCB	CP	RCP	CB	RCB	CP	RCP	CB	RCB	CP	RCP	CB	RCB	CP	RCP	CB	RCB	CP	RCP	CB	RCB	CP	RCP	CB	RCB	CP	RCP					
Низкий уровень оплаты труда и отсутствие системы вознаграждений	5	0,6	4	0,4	5	0,6	4	0,4	5	0,6	5	0,4	5	0,6	5	0,4	5	0,7	2	0,3	5	0,6	5	0,6	5	0,6	4	0,4	5	0,6	4	0,4	5	0,6	5	0,6	5	0,6	5	0,4	5	0,6	5	0,4	4,54
Устаревшая система оценки результатов в труда персонала	3	0,6	3	0,4	3	0,6	3	0,4	3	0,3	3	0,7	5	0,6	5	0,6	3	0,5	3	0,5	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,4	3	0,6	3	0,4	4	0,6	4	0,6	3	0,6	3	0,4	3,23				
Отставание от конкурентов в области социального обеспечения	5	0,6	5	0,4	5	0,7	2	0,3	5	0,7	2	0,3	4	0,6	4	0,4	5	0,6	5	0,7	5	0,7	2	0,4	5	0,6	3	0,3	5	0,6	5	0,4	5	0,6	5	0,6	5	0,6	5	0,4	4,35				
Отсутствие системы служебного продвижения	4	0,6	3	0,4	5	0,5	3	0,4	5	0,7	2	0,3	2	0,3	3	0,7	5	0,5	3	0,4	3	0,3	3	0,7	4	0,7	2	0,3	3	0,5	5	0,6	5	0,7	2	0,3	3,74								
Отсутствие стратегических установок в области персонала	4	0,6	3	0,4	4	0,7	4	0,3	4	0,6	3	0,4	5	0,5	3	0,7	3	0,6	3	0,4	5	0,5	4	0,7	5	0,6	4	0,4	4	0,6	5	0,6	5	0,6	4	0,4	4	0,6	3	0,4	3,55				

CB - сила влияния фактора; RCB - вероятность возникновения фактора;

CP – сила риска; RCP – вероятность возникновения риска





6. В соответствии с результатами проведенной аттестации издается приказ директора.

7. Аттестационные листы, решения и протоколы хранятся в архиве. Срок хранения – 3 года. Индивидуальный план развития хранится в личном деле работника.

8. Изменения в настоящее Положение вносятся приказами директора Общества.

9. Срок действия Положения не ограничивается до момента отмены приказом директора.

					<i>ДП 080507.65 – 2016 ПЗ</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		116



**К положению об аттестации руководителей и торгово-оперативных работников**

Заполняется  
аттестуемым

Аттестационный лист №1.

ФИО \_\_\_\_\_  
 Подразделение \_\_\_\_\_  
 Должность \_\_\_\_\_  
 Основные функции \_\_\_\_\_  
 Структура подчинения:  
 кому подчиняется сотрудник \_\_\_\_\_  
 кто ему подчиняется \_\_\_\_\_  
 кол-во человек в подчинении \_\_\_\_\_  
 Дата рождения \_\_\_\_\_  
 Образование: 1. (уч. Заведение, год окончания, специальность) \_\_\_\_\_  
 2. \_\_\_\_\_  
 Повышение квалификации \_\_\_\_\_  
 Общий стаж работы \_\_\_\_\_  
 Стаж работы в ООО « \_\_\_\_\_  
 (в т.ч. в данной должности)

Должностные обязанности	Выполне	Примечание
	ние 1 2 3 4 5	
1		
2		
3		
4		
5		
Средний балл		

Проекты	Выполне	Пояснения
	ние 1 2 3 4 5	
1		
2		
Средний балл		

Качества	Оценка 1 2 3 4 5
Ответственность Своевременное, добросовестное, качественное выполнение заданий руководителя	
Работоспособность Умение качественно выполнять работу в ограниченное время, поведение в условиях больших нагрузок.	
Коммуникабельность Корректность, внимательность, гибкость в общении с коллегами и внешним окружением, умение разрешать конфликтные ситуации.	
Готовность к труду Неравнодушное отношение к рабочим ситуациям, желание активно участвовать в работе и влиять на общий результат.	

Знание работы Профессиональная грамотность, практические навыки, знания и информация, используемые при работе.	
Лидерский потенциал Умение организовать и мотивировать работу подчиненных.	
Личная инициатива Готовность и способность решать проблемы по собственной инициативе.	
Решительность Способность к принятию решений и готовность отстаивать свои планы и намерения.	
Средний балл	

Другие замечания по работе:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Средняя з/п за: \_\_\_\_\_

**Личная подпись**  
(заполнявшего) \_\_\_\_\_

**К положению об аттестации руководителей и торгово-оперативных работников**

Аттестационный лист №2.

Заполняется  
руководителями

ФИО

Подразделение

Должность

Возраст: Структура подчинения:

Общий стаж работы (лет): кому подчиняется:

Стаж работы в ООО (лет): кол-во сотр. в подчинении:

Образование и повышение квалификации

Учебное заведение	Год	Специальность

Должностные обязанности	Выполнение 1 2 3 4 5	Примечание
1		
2		
3		
4		
5		
6		
Средний балл		

Проекты	Выполнение 1 2 3 4 5	Пояснения
1		
2		
Средний балл		

Качества	Оценка 1 2 3 4 5
Ответственность Своевременное, добросовестное, качественное выполнение заданий руководителя	
Работоспособность Умение качественно выполнять работу в ограниченное время, поведение в условиях больших нагрузок.	
Коммуникабельность Корректность, внимательность, гибкость в общении с коллегами и внешним окружением, умение разрешать конфликтные ситуации.	

Готовность к труду Нравнодушное отношение к рабочим ситуациям, желание активно участвовать в работе и влиять на общий результат.	
Знание работы Профессиональная грамотность, практические навыки, знания и информация, используемые при работе.	
Лидерский потенциал Умение организовать и мотивировать работу подчиненных.	
Личная инициатива Готовность и способность решать проблемы по собственной инициативе.	
Решительность Способность к принятию решений и готовность отстаивать свои планы и намерения.	
Средний балл	

Подпись: Руководителя заведения \_\_\_\_\_

Непосредственного рук. \_\_\_\_\_

**К положению об аттестации руководителей и торгово-оперативных работников**

Аттестационный лист №3.

Заполняется руководителем смежной службы

ФИО

Подразделение

Должность

Возраст: Структура подчинения:

Общий стаж работы (лет): кому подчиняется:

Стаж работы в ООО (лет): кол-во сотр. в подчинении:

Образование и повышение квалификации

Учебное заведение	Год	Специальность

Должностные обязанности	Выполнение					Примечание
	1	2	3	4	5	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
Средний балл						

Проекты	Выполнение					Пояснения
	1	2	3	4	5	
1						
2						
Средний балл						

Качества	Оценка				
	1	2	3	4	5
Ответственность Своевременное, добросовестное, качественное выполнение заданий руководителя					
Работоспособность Умение качественно выполнять работу в ограниченное время, поведение в условиях больших нагрузок.					
Коммуникабельность Корректность, внимательность, гибкость в общении с коллегами и внешним окружением, умение разрешать конфликтные ситуации.					
Готовность к труду Неравнодушное отношение к рабочим ситуациям, желание активно участвовать в работе и влиять на общий результат.					

Знание работы Профессиональная грамотность, практические навыки, знания и информация, используемые при работе.	
Лидерский потенциал Умение организовать и мотивировать работу подчиненных.	
Личная инициатива Готовность и способность решать проблемы по собственной инициативе.	
Решительность Способность к принятию решений и готовность отстаивать свои планы и намерения.	
Средний балл	

Подпись: \_\_\_\_\_

					<b>ДП 080507.65 – 2016 ПЗ</b>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		122

**К положению об аттестации руководителей и торгово-оперативных работников**

Аттестационный лист №4  
ФИО

Заполняется аттестационной комиссией

Подразделение

Должность

Возраст: Структура подчинения:

Общий стаж работы (лет): кому подчиняется:

Стаж работы в ООО (лет): кол-во сотр. в подчинении:

**1. Образование и повышение квалификации**

Учебное заведение	Год	Специальность

**2. Должностные обязанности**

Должностные обязанности	Выполнение (1 2 3 4 5)			Примечание
	Само-оценка	Руководитель	Атт. комиссия	
Средний балл				

**3. Проекты.**

Проекты	Выполнение (1 2 3 4 5)			Примечание
	Само-оценка	Руководитель	Атт. комиссия	
Средний балл				





**К положению об аттестации руководителей и специалистов**

**Решение аттестационной комиссии**

ФИО

Должность

Оценка аттестационной комиссии:

	<input checked="" type="checkbox"/>
- соответствует занимаемой должности	<input type="checkbox"/>
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы (переаттестация через 6 месяцев)	<input type="checkbox"/>
- рекомендация смены деятельности	<input type="checkbox"/>

**2. Рекомендации аттестационной комиссии:**

	Пояснение
2.1 поощрение работника	
2.2 изменение размеров должностного оклада	
2.3 включение в резерв на замещение должности руководителя	
2.4 повышение в должности (при наличии вакансии)	
2.5 повышение деловой квалификации (обучение)	
2.6 понижение в должности	
2.7 освобождение от занимаемой должности	

Мотивы рекомендаций: \_\_\_\_\_

**Аттестационная комиссия:**

Председатель аттестационной комиссии:	
_____	
члены аттестационной комиссии:	
_____	
_____	
_____	
_____	
Секретарь аттестационной комиссии:	
_____	

**Сотрудник:**

	<input checked="" type="checkbox"/>
- согласен с решением аттестационной комиссии	<input type="checkbox"/>
- не согласен с решением аттестационной комиссии	<input type="checkbox"/>
- _____ не согласен с _____ пунктами:	<input type="checkbox"/>

Личная подпись аттестуемого \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

