

Титульник

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические аспекты управления персоналом в малом бизнесе.....	6
1.1. Сущность, цели и задачи управления персоналом.....	6
1.2. Особенности построения системы управления персоналом в малом бизнесе.....	10
1.3. Основные направления анализа и оценки системы управления персоналом.....	17
Глава 2. Исследование системы управления персоналом в ИП Соловьева Л.В.	23
2.1. Организационная характеристика ИП Соловьева Л.В.....	23
2.2. Анализ состояния кадров в ИП Соловьева Л.В.....	27
2.3. Анализ системы управления персоналом в ИП Соловьева Л.В.....	32
Глава 3. Совершенствование системы управления персоналом в ИП Соловьева Л.В.....	48
3.1. Пути совершенствования системы управления персоналом в ИП Соловьева Л.В.....	48
3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	59
Заключение.....	64
Список использованных источников.....	66
Приложения.....	70

Введение

Актуальность данной темы исследования заключается в том, что в настоящее время вопросы управления персоналом становятся приоритетными для большинства предприятий малого бизнеса и во многом определяющими эффективность ведения бизнеса. Высококонкурентный рынок характеризуется нехваткой нужных квалифицированных специалистов, что является причиной высокой мобильности сотрудников. Это создает прекрасное поле деятельности для отдельных соискателей, но вырастает в серьезную проблему для компаний, которые вынуждены слишком часто искать новых людей, что негативно сказывается на эффективности бизнеса.

Целостная система работы с кадрами создается в процессе разработки и реализации системы управления персоналом предприятия малого бизнеса. Система управления персоналом предприятия малого бизнеса является частью общей политики управления и заключается в целенаправленной деятельности по формированию и развитию его трудового коллектива, так как именно человеческие ресурсы обуславливают его экономическую эффективность и конкурентоспособность.

Система управления персоналом – это один из важнейших сегментов эффективной системы управления, и если она не будет грамотной и четкой, то можно не только потерять лучших специалистов – сама компания может остановиться в развитии, а это, в свою очередь, приведет к финансовым потерям, большим, чем возможные затраты на развитие персонала.

Таким образом, разработка эффективной системы управления персоналом и последующая систематическая ее реализация позволят предприятию малого бизнеса повысить эффективность использования своего трудового потенциала, соответственно, более полно реализовать конкурентные преимущества, а в долгосрочной перспективе – станут фактором ускорения экономического развития.

Проблемами разработки и реализации эффективной системы управления персоналом, в том числе на предприятия малого бизнеса, занимались многие отечественные ученые, среди которых можно выделить таких как В.Р. Веснин, А.Я. Кибанов, М.Б. Курбатова, Ю.Г. Одегов и другие. Также различные элементы системы управления персоналом были исследованы в трудах таких ученых, как Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина и других. Особенности построения систем управления персоналом в малом бизнесе рассматривались в трудах таких исследователей как В.В. Белоусов, А.Я. Кибанов и т.д.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка путей совершенствования системы управления персоналом в малом бизнесе.

Задачами выпускной квалификационной работы являются:

1. Рассмотреть теоретические основы управления персоналом в малом бизнесе.
2. Исследовать существующую систему управления персоналом в ИП Соловьева Л.С.
3. Разработать мероприятия, направленные на повышение эффективности системы управления персоналом в ИП Соловьева Л.В.

Объектом исследования является предприятие малого бизнеса ИП Соловьева Л.С.

Предметом исследования выступает система управления персоналом в ИП Соловьева Л.С.

При подготовке дипломной работы использовались работы известных ученых и практиков в области управления персоналом: Ю.Н. Арсеньева, Л.Е. Басовского, Н.П. Беяцкого, И.Б. Дураковой, А. Я. Кибанова, Л.И. Лукичевой, В.М. Масловой, М.Ю. Рогожина, Б.Ю. Сербиновского и др.

Информационной базой исследования при написании выпускной квалификационной работы послужили нормативно-законодательные акты, материалы практической деятельности ИП Соловьева Л.В.

Структура выпускной квалификационной работы полностью соответствует поставленным задачам и состоит из введения, трех глав основной части, заключения, списка использованных источников и приложений.

Во введение обосновывается актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы, осуществляется постановка цели и задач работы, определяется теоретическая, методологическая и информационная база исследования.

Первая глава посвящена рассмотрению основных теоретических основ работы с персоналом в организации. Рассмотрена сущность, цели и задачи управления персоналом, а также особенности построения системы управления персоналом. Представлены основные направления анализа и оценки системы управления персоналом.

Во второй главе проводится исследование системы управления персоналом в ИП Соловьева Л.С. Дана организационная характеристика ИП Соловьева Л.С. Рассмотрено состояние кадров. Значительная часть второй главы посвящена подробному анализу существующей в настоящий момент системы управления персоналом в ИП Соловьева Л.С.

В третьей главе работы разработаны мероприятия, направленные на повышение эффективности системы управления персоналом в ИП Соловьева Л.С. и представлена оценка их эффективности.

В заключении сделаны выводы по исследованию, выполненному в выпускной квалификационной работе.

Глава 1. Теоретические аспекты управления персоналом в малом бизнесе

1.1. Сущность, цели и задачи управления персоналом

Для дальнейшего выявления целей и задач системы управления персоналом, необходимо рассмотреть сущность самого феномена «управление персоналом».

Так, по мнению А.А. Литвинюка «управление персоналом – это процесс технологизации функций планирования, мотивации, контроля, оценки и увольнения персонала организаций, направленный на принятие решений в области кадровой политики организации»¹.

Эффективное управление персоналом представляет собой понимание значимости и необходимости человеческих ресурсов и уважительное отношение к сотрудникам. Для эффективного функционирования в системе управления персоналом должна быть выработана определенная политика:

- соответствующая общим намерениям организации;
- включающая обязательства постоянно повышать ее результативность;
- создающая основу для установления и анализа целей в области управления персоналом.

Политика системы управления персоналом должна быть доведена до сведения персонала и понята внутри организации, а также анализироваться на предмет ее продолжающей пригодности.

Среди основных целей системы управления персоналом Ю.Ф. Гордиентко выделяет следующие²:

- создание высокопроизводительного коллектива, способного быстро приспосабливаться к условиям рынка;
- создание благоприятного климата между работниками;

1Литвинюк А.А. Управление персоналом. Учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2012. – 434 с

2 Гордиентко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом [Текст]: Серия «Высшее образование». – 2е изд., переработ. и доп. – Ростов н/Д: Феникс, 2015. – с. 78

- рост прибыли предприятия за счет повышения удовлетворенности трудом персонала и повышения производительности труда;
- повышение уровня компетентности персонала;
- совершенствование системы подбора персонала;
- проведение маркетинговой деятельности в сфере управления персоналом;
- создание мотивационных программ.

Профессор А.Я. Кибанов дает следующую трактовку феномена «управление персоналом», определяя его, как «целенаправленную деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации»³.

По мнению автора И.Б. Дураковой, под управлением персоналом следует понимать «системное и эффективно организованное с применением различных взаимосвязанных социальных и организационно-экономических механизмов воздействие на процесс формирования, распределения и перераспределения трудовых ресурсов на уровне предприятия, а также создание определенных условий для постоянного развития и эффективного использования трудового потенциала сотрудников предприятия для обеспечения эффективного функционирования предприятия в целом и развития каждого отдельно взятого сотрудника»⁴.

Согласно вышесказанному, можно констатировать, что основная цель управления персоналом – это повышение эффективности работы сотрудников.

Кроме того, на основе обобщения опыта различных организаций на отечественном и международном уровне можно сформулировать главную

³ Кибанов, А.Я. Система управление персоналом: учеб. пособие / А. Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2013. – 64 с.

⁴ Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: учеб. пособие для вузов/И. Б. Дуракова, О. А. Родин, С. М. Талтынов. -Воронеж, 2012. -100 с.

цель управления персоналом предприятия – «формирование, развитие и эффективная реализация трудового потенциала предприятия, благодаря повышению эффективности работы для оптимального наращивания и использования трудового творческого потенциала каждого сотрудника, что, в свою очередь оказывает положительное влияние на достижение стратегических целей предприятия»⁵.

Таким образом, сущность «управления персоналом» определяется рассмотрением персонала предприятия в качестве главного достояния, а также основного инструмента достижения конкурентных преимуществ предприятия, который нуждается в постоянном развитии и мотивации для достижения стратегических целей предприятия.

Система управления персоналом предприятия состоит из взаимосвязанных процессов, таких как подбор, отбор, найм, адаптация, обучение персонала и т.д. Основные определения в области управления персоналом представлены в таблице 1.1.

⁵ Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом [Текст]: Серия «Высшее образование». – Ростов н/Д: Феникс, 2011. – 320 с.

Таблица 1.1

Основные понятия в системе управления персоналом⁶

Основные понятия	Определение
Подбор персонала	установление идентичности характеристик работника и требований организации, должности. Подбор персонала может осуществляться в виде набора, выдвижения или ротации
Отбор персонала	процесс исследования личности кандидата и принятия решения о соответствии его знаний, умений, навыков, профессионально важных качеств и здоровья конкретной деятельности
Найм персонала	сложная процедура привлечения персонала на вакантные должности, предполагающая поиск нужных кандидатов, определение их пригодности (или непригодности) через систему отбора, заключение контракта или принятие решения об отказе
Управление карьерой персонала	комплекс мероприятий, осуществляемых кадровой службой предприятия, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста персонала, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способных ценностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий предприятий

Продолжение таблицы 1.1

Основные понятия	Определение
Адаптация персонала	процесс, включающий в себя целый комплекс изменений, происходящих с человеком в течение определенного периода времени. В первую очередь, это знакомство с профессиональной деятельностью организации, в которой молодой специалист намерен трудиться. Во-вторых, это перемены во взглядах и поведении, связанные с желанием соответствовать внешним условиям, под которыми в данном случае следует понимать правила и традиции
Обучение персонала	систематический процесс, вписанный в общую политику развития человеческих ресурсов и направленный на изменения поведения работника в целях наилучшего достижения целей организации
Оценка персонала	целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места
Аттестация персонала	своеобразная комплексная оценка, учитывающая потенциал и индивидуальный вклад работника в конечный результат

В целом, можно сделать вывод о том, что в современных условиях выигрывает и преуспевает четко организованное предприятие, которое

⁶ Составлено автором на основе трудов автором Т.Ю. Базарова, Н.П. Беляцкого, И.Б. Дураковой и т.д.

обладает дисциплинированным и высоко мотивированным персоналом с высокими профессиональными качествами, с возможностью быстрой адаптации и перестроению к новым условиям. Таким образом, на первый план выходит построение эффективной системы управления персоналом, особенности которой будут рассмотрены далее.

1.2. Особенности построения системы управления персоналом в малом бизнесе

Залогом успеха внедрения единой кадровой политики на предприятиях малого бизнеса является четкое понимание и принятие целей в сфере управления персоналом всеми менеджерами, а также их эффективное взаимодействие с HR-специалистами.

Необходимо определить, какие функции выполняет эффективная система управления персоналом и какие задачи она решает. Их условно можно разделить на организационные и функциональные.

В функциональном отношении система управления персоналом должна заниматься разработкой стратегии предприятия, формированием структуры управления в соответствии с ней, начиная от планирования потребности в персонале, привлечения сотрудников, их отбора и заканчивая оценкой их деятельности.

В организационном отношении система управления персоналом должна осуществлять комплекс мер по построению работы персонала и управлять соответствующими затратами.

Анализируя литературу по управлению персоналом таких авторов как, В.В Глухов⁷, Н.П. Беляцкий⁸, Ю.Ф. Гордиенко⁹ систему управления персоналом можно представить следующим образом (см. рис. 1.1.).

7 Глухов В.В Менеджмент, Учебник для Вузов.- 3е изд, переработ, и доп,- Спб., Питер. 2011 – с. 185.

8 Беляцкий Н.П. Управление персоналом. – М.: Современная школа, 2010. – 277 с.

9 Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом [Текст]: Серия «Высшее образование». – Ростов н/Д: Феникс, 2011. – 320 с.

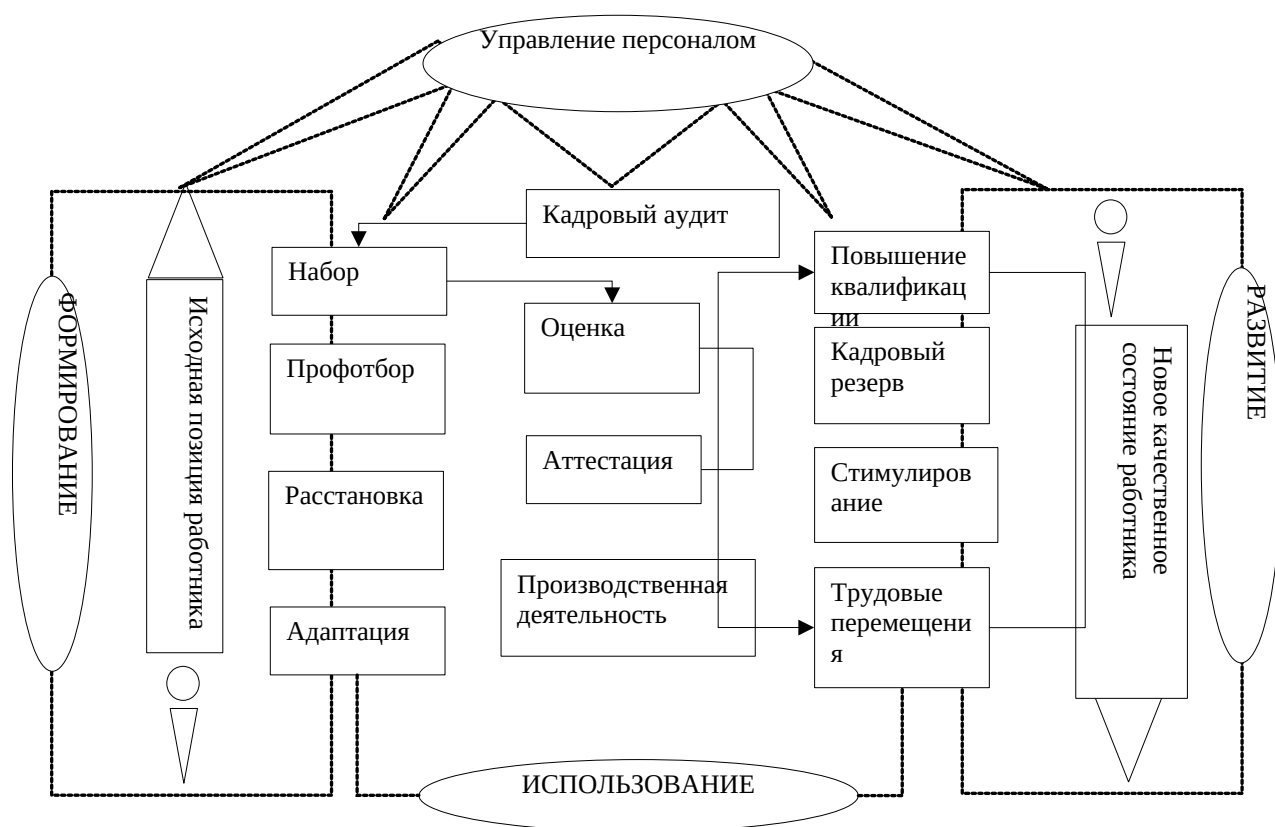


Рис. 1.1. Система управления персоналом на предприятии малого бизнеса¹⁰

Алгоритм механизма управления персоналом в системе внутрифирменного планирования представлен в Приложении 1.

Формирование эффективной системы управления персоналом на предприятии малого бизнеса начинается с построения «дерева целей», с разбитием целей на общие цели предприятия, цели административно-управленческого аппарата, а также целей каждого их работников предприятия, для возможности обеспечения наименьшей противоречивости при их достижении. Кроме того, производится сопоставление целей системы управления персоналом с главными стратегическими целями предприятия.

На следующем этапе решаются вопросы формирования структуры управления персоналом предприятия путем определения необходимых структурных звеньев, определения основных целей, задач и функций каждого звена системы управления персоналом. Кроме того на данном этапе решаются вопросы взаимосвязи структурных подразделений в рамках системы управления персоналом предприятия не только между собой, но и с другими структурами в рамках систему управления предприятием¹¹.

Далее в зависимости от организационно-структурного построения системы управления персоналом на предприятии рассматриваются механизмы информационного обеспечения принятия управленческих решений в рамках системы управления персоналом.

Необходимо отметить, что на настоящем этапе развития встречается существенное отличие механизмов и систем управления персоналом на российских и зарубежных предприятиях малого бизнеса. Данные отличия представлены в таблице 1.2.

10 Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика: учебник для бакалавров / Т. Ю. Базаров. -- М. : Издательство Юрайт, 2014. – 381 с.

11 Гутарц, Р.А. Кадровый менеджмент / Р.А. Гутарц. - М.: Инфа-М - 2011. – 364 с.

Таблица 1.2.

Отличие систем управления персоналом российских и зарубежных
предприятий малого бизнеса

Параметр	Иностранные компании	Российские компании
Социальные условия	Неукоснительное соблюдение трудового законодательства	Использование «серых» схем вознаграждения
Отбор персонала	Критерии отбора четко определены	«Размытость» критериев Выбор работника по принципу «нравится — не нравится»
Планирование карьеры	Четкое планирование	Планирование карьеры отсутствует
Стиль руководства	Партнерские отношения	Дистанцирование руководителя и строгая иерархия в отношениях
Возможности для развития	Четко описанные и неукоснительно соблюдаемые планы развития	Отсутствие системности Развитие сводится к регулярным курсам повышения квалификации
Тип культуры	Моноактивный тип: жесткая технологичность всех процессов; систематическое и детальное планирование; применение графиков и расписаний; строгое следование планам и т.д.)	Полиактивный тип: планирование осуществляется в общих чертах; персонал ориентирован на рабочий процесс, а не на конечный результат; профессиональное и личное часто смешиваются)
Корпоративные стандарты	Внедрение правил и стандартов корпоративного управления. Наличие отчетов по выполненной работе	Отсутствие корпоративных стандартов и четких инструкций.

В целом система управления персоналом предприятия малого бизнеса должна базироваться на применении взаимосвязанного комплекса нормативно-правовых документов, наиболее важное место среди которых занимает Трудовой Кодекс.

В общем виде система управления персоналом предприятия состоит из трех основных взаимосвязанных блоков¹²:

1. Формирование трудовых ресурсов (персонала).
2. Развитие трудовых ресурсов (персонала).
3. Повышение качества трудовой жизни персонала.

¹² Менеджмент: Учебник для Вузов / Под ред. Максимцова М.М. Комарова М.А., - 3е изд, переработ . и доп. – М ЮНИТИ , 2012.- 401 с.

Рассмотрим каждый из представленных блоков более подробно.

Первый блок — формирование трудовых ресурсов предприятия — состоит из трех основных направлений, представленных на рисунке 1.2.

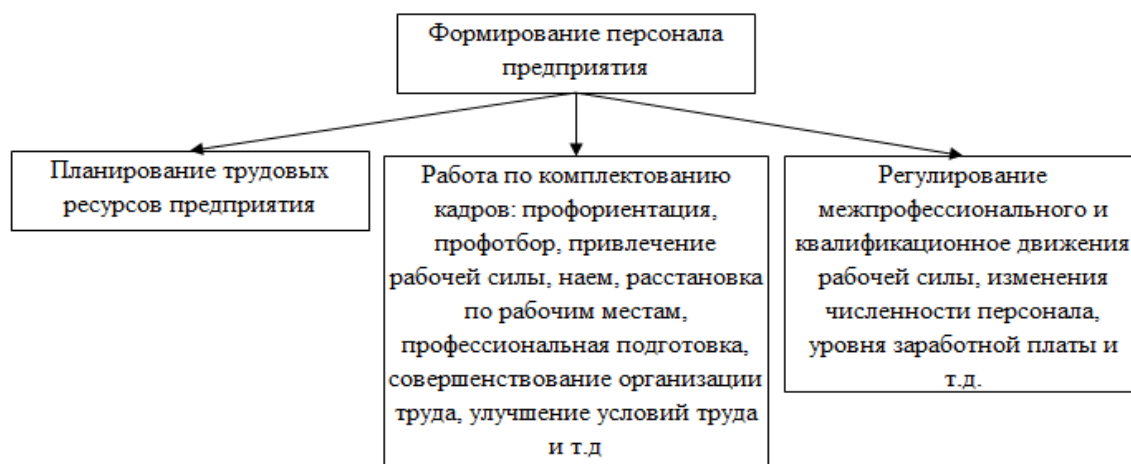


Рис. 1.2 Формирование трудовых ресурсов предприятия

Таким образом, система формирования персонала предприятия заключается в планировании трудовых ресурсов, в работе по комплектованию кадров, а также регулирования движения персонала внутри предприятия.

Второй блок системы управления персоналом на предприятии — развитие трудовых ресурсов состоит из четырех направлений и представлен на рисунке 1.3

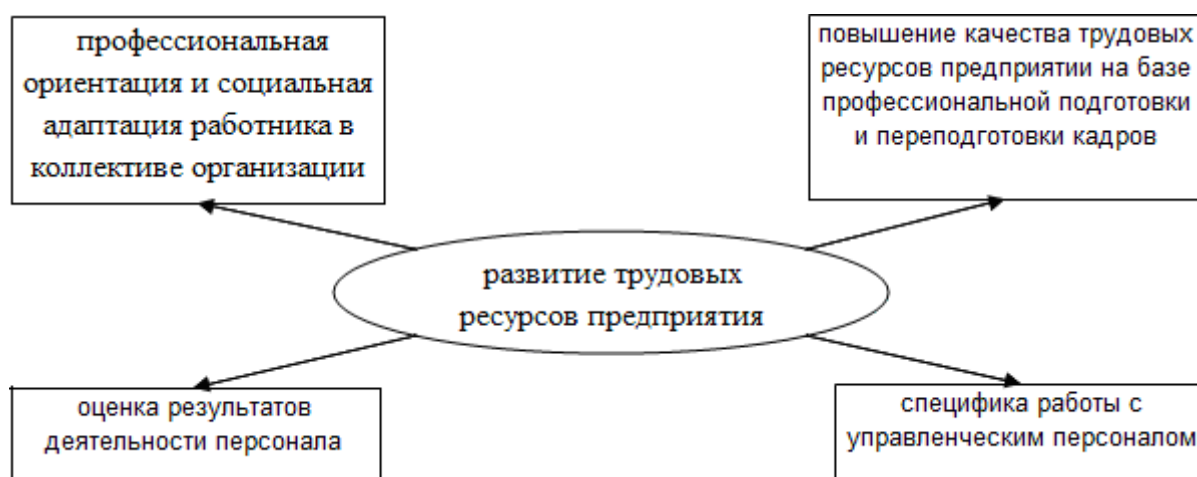


Рис. 1.3 Развитие персонала предприятия

Таким образом, система развития персонала объединяет стратегию предприятия в сфере развития персонала и кадровую политику,

направленную на оптимальное использование трудового потенциала сотрудников.

Третий блок – качество трудовой жизни – степень удовлетворения работниками своих личных целей в процессе работы в организации. Качество трудовой жизни включает такие параметры, как достойная заработная плата, экологически чистая среда обитания на работе, безопасность, здоровье, развитие карьеры, дружелюбный коллектив, разрешение конфликтов, самоуважение.

Важным элементом системы управления персоналом предприятия являются применяемые методы, которые представляют собой способы воздействия на трудовой коллектив в целях координации деятельности сотрудников в процессе функционирования предприятия. К настоящему времени выработано три основные группы методов управления персоналом предприятия, которые представлены в Приложении 2¹³.

Необходимо отметить, что в последние несколько лет на российских предприятиях стали актуальны зарубежные методы управления персоналом предприятия, ввиду того, что в современных реалиях для эффективного функционирования предприятия любой сферы и масштаба деятельности необходимы высокоорганизованные и ответственные работники, стремящиеся к самореализации личности и проявляющие инициативу¹⁴.

Вследствие культурных особенностей разных стран, по-разному производится оценка важности функций и оценки параметров системы управления персоналом. Несмотря на одинаковое содержание основных понятий системы управления персоналом в США и странах Европы, отличие заключается в реализации процедур по каждому из этапов. В таблице 1.3 выделены основные функции управления персоналом на предприятиях малого бизнеса в Германии и США.

13 Басовский Л.Е Менеджмент учеб,пос,М,ИНФРА – М, 2016 – 345 с.

14 Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: практикум / Н.П.Беляцкий. - М.: Современная школа, 2017. – 277 с.

Таблица 1.3

Основные функции управления персоналом на предприятиях малого бизнеса
в Германии и США ¹⁵

США	Германия
1. <i>Наем и увольнение</i> : анализ деятельности, разработка критериев оценки, прогноз изменения требований к кандидатам, отбор кандидатов с использованием широкого оценочного инструментария	1. <i>Трудоустройство</i> : прием на работу, ознакомление с требованиями рабочего места и условиями работы, продвижения, увольнения
	2. <i>Административная деятельность</i> : применение на практике нормативных документов в области организации и оплаты труда
2. <i>Обеспечение безопасных условий труда и охраны здоровья</i> : медицинское обследование, программы страхования, инспекция труда, эргономическая экспертиза	3. <i>Обеспечение благоприятных условий труда и техники безопасности</i> : инспекция труда, медицинское обследование, эргономическая экспертиза
3. <i>Развитие персонала</i> : подготовка, переподготовка — повышение квалификации, связь с учебными заведениями, разработка плана карьеры	4. <i>Подготовка, переподготовка, повышение квалификации, повышение квалификации</i> : оценка потенциала персонала, определение путей продвижения персонала
4. <i>Организация заработной платы и компенсаций</i> : разработка уровней и процедур выплат, установление персональных ставок почасовой оплаты труда, расчет фирменного пенсионного обеспечения, единовременные выплаты, перевод денежных средств в банки, организация стимулирующих финансовых программ	5. <i>Материальное стимулирование</i> : весь комплекс вопросов по организации оплаты труда, разработка и совершенствование систем стимулирования, аттестация рабочих мест, изучение положения на рынке труда, разработка отдельных статей коллективного договора
5. <i>Обеспечение трудовых отношений</i> : изучение и подготовка контрактов по найму, соглашения между профсоюзами и администрацией, связь с общественностью и прессой, рассмотрение споров, конфликтов, анализ жалоб и предложений персонала.	6. <i>Социальные вопросы</i> : контакты с профсоюзами, содействие проведению общественных мероприятий, анализ и выявление причин соц. Напряженности

В целом, изучение зарубежных методов управления персоналом на предприятиях малого бизнеса позволяет сделать вывод, что каждая страна имеет свои традиции и ценности, лежащие в основе политики ведения

¹⁵ Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учеб. пособие / А. Я. Кибанов. – М.: КноРус, 2012. – 412 с.

бизнеса и которые обуславливают выбор той или иной стратегии развития компании во всех областях ее деятельности в том числе в системе управления персоналом

Современное управление персоналом предприятия представляет собой механизм взаимосвязи приемов и способов эффективного построения и управления трудовыми ресурсами предприятием¹⁶. Для эффективного воздействия на персонал предприятия руководству необходимо комплексно и рационально использовать методы управления персоналом предприятия, что позволит повысить результативность управленческого труда.

1.3. Основные направления анализа и оценки системы управления персоналом

Повышение эффективности труда персонала предприятия связано с формированием оптимального соотношения между основными показателями системы управления персоналом: численность персонала и его состав, объем выполняемых работ, производительность труда, а также использование рабочего времени¹⁷.

На рисунке 1.4. представлены наиболее существенные критерии оценки управления персоналом¹⁸.

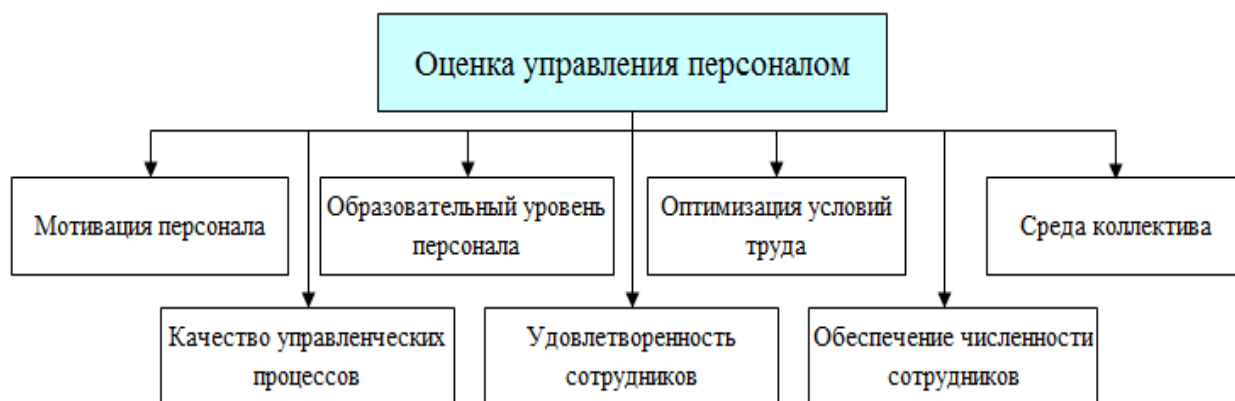


Рис. 1.4. Критерии оценки качества управления персоналом

16 Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: практикум / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-Дана, 2011. – 240 с.

17 Вологин М.А., Седов В.Н., Козлов М.К. Организационное проектирование рабочих процессов: Курс лекций. – 2-е изд.- Вологда: ВоПИ, 2016.- 48 с.

18 Янов И.Е. Стратегии управления персоналом как основной рабочий инструмент системы управления персоналом. Вестник Московского государственного университета леса - Лесной вестник. 2010. № 2. С. 202-204.

Как правило процесс оценки эффективности системы управления персоналом на предприятии состоит из следующих основных этапов:

Этап 1 – оценка обеспеченности предприятия и всех его бизнес-единиц трудовыми ресурсами в целом, а также по категориям и профессиям;

Этап 2 – исследование показателей движения персонала (текучесть кадров, постоянство персонала и т.д.);

Этап 3 – определение резервов трудовых ресурсов для более эффективного их использования¹⁹.

В этапе анализа обеспеченности предприятия и всех его бизнес-единиц трудовыми ресурсами рассматривается²⁰:

- соответствие фактической и плановой численности персонала;
- определение дефицита или излишка рабочей силы;
- сравнение динамики численности персонала и динамики объема производства и реализации;
- изменения в составе кадров по профессиональным и квалификационным характеристикам;
- состав персонала по отдельным категориям;
- влияние автоматизации трудоемких процессов на изменение численности работников предприятия и др.

Далее необходимо произвести анализ движения персонала. Пример оценки показателей динамики и эффективности персонала представлен в Таблице 1.4.

19 Виханский О.С., НАУМОВ А.И. Менеджмент, Учебник – 4 е изд., переработ. и. доп – М Экономика, 2011. – 514 с.

20 Литвинюк А.А. Управление персоналом. Учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2012. – 434 с.

Таблица 1.4

Оценка показателей динамики и эффективности персонала (пример)²¹

№ п/п	Показатель	Значения предыдущего года	Значения анализируемого года
1	Плановая численность персонала		
2	Среднесписочная численность персонала		
3	Излишек (недостаток) персонала по сравнению с планом, %		
4	Количество принятого персонала		
5	Количество уволившихся работников		
6	Количество уволившихся по собственному желанию		
7	Количество работников проработавших весь год (2-5)		
8	Коэффициент оборота по приему рабочих (4/2) %		
9	Коэффициент оборота по выбытию (5/2) %		
10	Коэффициент текучести кадров (6/2) %		

Анализируя таблицу 1.4. можно отметить, что представленная оценка показателей динамики и эффективности персонала способна наилучшим образом отобразить существующую ситуацию на предприятии в отношении эффективности системы управления персоналом.

При оценке системы управления персоналом и в повышении эффективности труда работников большое место занимает правильная организация заработной платы и совершенствование форм ее стимулирования. Заработная плата является главным инструментом вознаграждения.

Оценка удовлетворенности персонала трудом способствует принятию руководством взвешенных, обоснованных решений, для чего необходимо обладать достоверной, своевременной, полной информацией о состоянии трудовых ресурсов в организации.

21 Сербиновский Б.Ю Управление персоналом. Учебник. 2-е изд. М.: Дашков и К, 2009. – 464 с.

Источниками информации о мнениях работников могут быть групповое (например, обследование отдельной категории персонала) и индивидуальное интервью, анкетирование и др. Причины неудовлетворенности, выявленные с помощью оценки, могут быть устранены с помощью доступных организации управляющих воздействий (например, направление на обучение, премирование, ротация и др.).

В целом, отметим, оценку управления персоналом нужно проводить для того, чтобы:

- улучшить функционирование управления персоналом через обеспечение их средствами решения вопросов о том, когда необходимо прекратить, а когда усилить какую-либо деятельность;
- определить реакцию со стороны работников и менеджеров низшего звена на эффективность управления персоналом;
- помочь управлению персоналом вносить свой вклад в дело достижения целей предприятия.

Выводы

Таким образом, подводя итог первой главе работы, отметим главное - управление персоналом представляет сложную структуру взаимодействующих функций, основанную на таких областях науки, как психология, социология, экономика, экономика труда, экономика предприятия, менеджмент, юридически регулируемая законами.

Процесс управления персоналом представляет собой:

- подбор и оценку персонала;
- адаптацию работников и развитие их карьеры;
- анализ деятельности работников.

Эффективное управление персоналом является одной из основных задач эффективного функционирования предприятий малого бизнеса, т.к. является залогом развития трудового потенциала, личных качеств и способностей персонала, а также удовлетворение персонала выполненной

работой и системой мотивации. При этом оценка системы управления персоналом является мощным рычагом для дальнейшего роста результативности процесса принятия управленческих решений.

Далее во второй главе проведем исследование существующей системы управления персоналом на предприятии малого бизнеса ИП Соловьева Л.В.

Глава 2. Исследование системы управления персоналом в ИП Соловьева Л.В.

2.1. Организационная характеристика ИП Соловьева Л.В.

На первоначальном этапе необходимо представить краткую характеристику ИП Соловьева Л.В. (см. таблицу 2.1).

Таблица 2.1 – Краткая характеристика ИП Соловьева Л.В.

Организационно-правовая форма	Индивидуальный предприниматель
Вид собственности	частная
Дата регистрации	29 ноября 2005 года
Регистрирующий орган	Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №25 по Красноярскому краю
ОГРНИП	305245733300084
ИНН	245711083519
Руководитель	Соловьева Лилия Вячеславовна
Основной вид деятельности	Производство красителей и пигментов
Дополнительные виды деятельности	1. Торговля оптовая неспециализированная. 2. Производство парфюмерных и косметических средств. 3. Производство прочих химических продуктов, не включенных в другие группировки.
Категория компании	микропредприятие
Численность персонала	15 человек

Таким образом, малое предприятие ИП Соловьева Л.В. является микропредприятием с численностью 15 человек, основным видом деятельности которого является производство красителей и пигментов.

Организационная структура управления представлена на рисунке 2.1, из которого видно, что она линейно–функциональная.



Рис. 2.1. Организационная структура управления ИП Соловьева Л.В.

Представленная организационная структура ИП Соловьева Л.В. сочетает в себе жесткую иерархическую линейно-функциональную структуру и плоскую адаптивную горизонтальную структуру. Это позволяет говорить о том, что организационная структура ИП Соловьева Л.В. интегрирует в себе централизацию и децентрализацию управления. Централизация реализована на уровне функциональных блоков (коммерческая служба и производственный отдел).

Децентрализация управления реализована на уровне финансового менеджера, менеджера по персоналу и юриста, что подразумевает определенную самостоятельность субъектов управления в аспекте принятия оперативно-тактических решений в рамках делегированных им полномочий. Таким образом, в управлении исследуемого предприятия ИП Соловьева Л.В. можно выделить два структурных уровня: производственный и оперативно-тактический, которые позволяют интегрировать два основных подхода к управлению: централизацию и децентрализацию, это обеспечивает гибкость в разработке и реализации стратегии и адаптивность в текущем управлении.

Рассмотрим основные показатели деятельности ИП Соловьева Л.В.

На рисунке 2.2 представлены финансовые результаты деятельности ИП Соловьева Л.В.

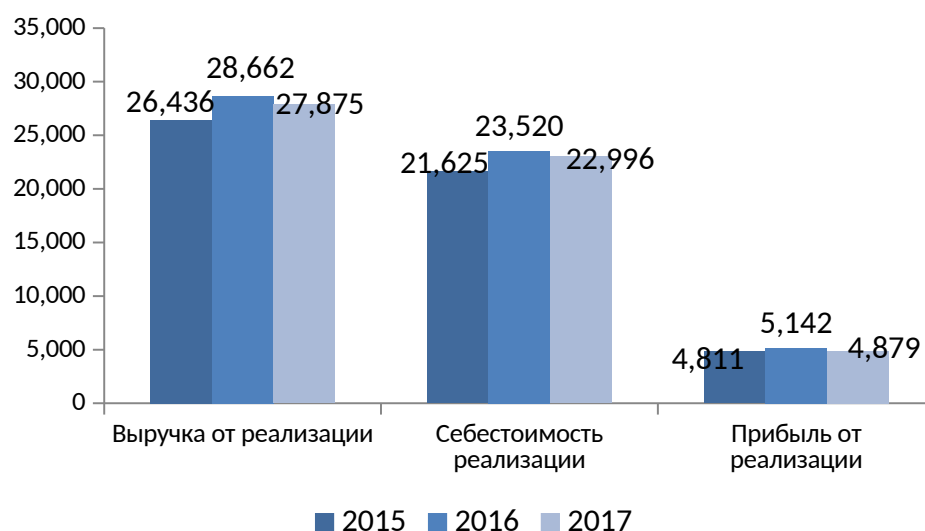


Рис. 2.2. Финансовые результаты деятельности ИП Соловьева Л.В.

Выручка от реализации является основным источником доходов ИП Соловьева Л.В.. По фактическим данным в 2017 году по сравнению с 2016 годом выручка от продаж снизилась с 28 662 до 27 875 тыс. руб. (на 2,75 %). Одновременно со снижением выручки наблюдается снижение себестоимости по сравнению с 2016 годом на 2,23% (на 524 тыс. руб.). Несмотря на менее интенсивное снижение выручки от реализации по сравнению со снижением себестоимости, в 2017 году наблюдалось снижение прибыли от реализации на 5,11% или на 263 тыс. руб. в абсолютном выражении.

Показатели рентабельности были рассчитаны по прибыли от реализации (см. рисунок 2.3).

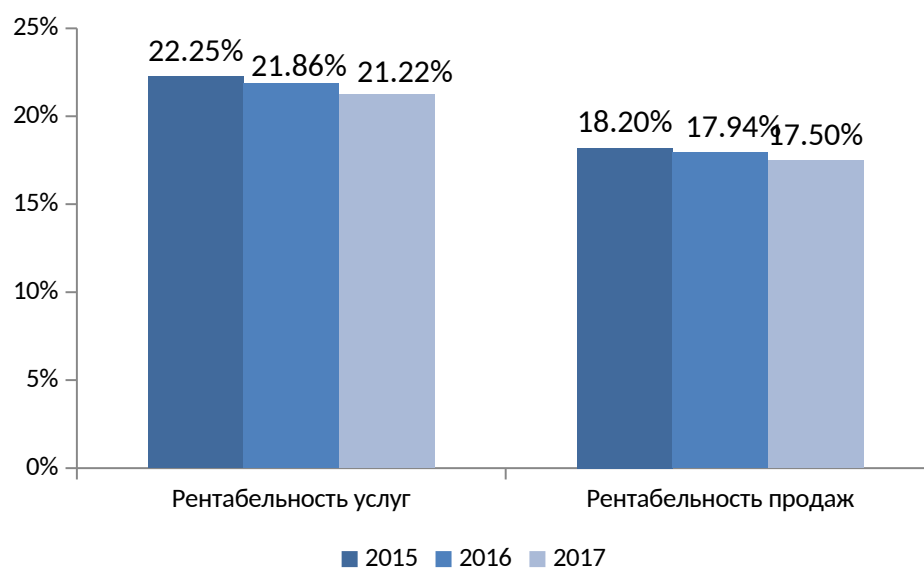


Рис. 2.3. Динамика показателей рентабельности ИП Соловьева Л.В., %

В связи со снижением прибыли от реализации наблюдалось снижение рентабельности услуг и рентабельности продаж, которые в 2017 году составили 21,22% и 17,50%, что примерно соответствует среднеотраслевым значениям (25% и 20%, соответственно).

Численность персонала ИП Соловьева Л.В. в 2017 году осталась на уровне 2016 года и составила 15 человек. Несмотря на это, в связи со снижением объема реализации, фонд заработной платы снизился на 2,2 % и составил 9 570 тыс. руб.

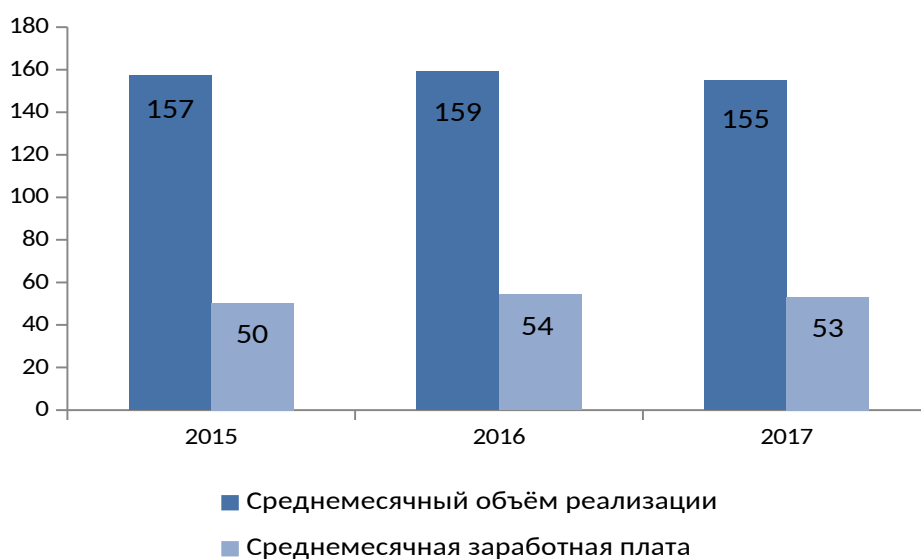


Рис. 2.4. Динамика среднемесячного объема реализации и среднемесячной заработной платы (на одного работника), тыс. руб.

Из рисунка 2.4 видно менее значительное снижение среднемесячного объема реализации одного работника по сравнению со среднемесячной заработной платой, что говорит о более или менее эффективном управлении кадрами предприятия.

В целом, в результате анализа основных показателей деятельности ИП Соловьева Л.В. были выявлены негативные тенденции которые могут быть связаны с неэффективностью системы управления персоналом, анализ которой будет проведен далее.

2.2. Анализ состояния кадров в ИП Соловьева Л.В.

На первоначальном этапе анализа системы управления персоналом ИП Соловьева Л.В. необходимо провести оценку кадрового потенциала предприятия, что подразумевает анализ обеспеченности трудовыми ресурсами.

В целом, успешность любого предприятия, зависит не только от того на сколько оно обеспечено необходимым оборудованием, но и насколько оно обеспечено трудовыми ресурсами, какой квалификации рабочие и специалисты работают на данном предприятии.

Обеспеченность трудовыми ресурсами ИП Соловьева Л.В. представлена в таблице 2.2, так же в данной таблице отражена профессионально-административная структура персонала ИП Соловьева Л.В..

Таблица 2.2

Обеспеченность кадрами ИП Соловьева Л.В. в 2015-2017 гг.

Категория персонала	2015		2016		2017		Изменение	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководители	1	7,14	1	6,67	1	6,67	0	-0,48
Служащие	5	35,71	6	40,00	5	33,33	0	-2,38
Инженерный персонал	2	14,29	2	13,33	2	13,33	0	-0,95
Рабочие	6	42,86	6	40,00	7	46,67	1	3,81
Всего	14	100,00	15	100,00	15	100,00	1	0,00

Как показывает анализ, проведенный в таблице 2.2, за анализируемый период общая численность персонала ИП Соловьева Л.В. увеличилась всего на 1 человека в связи с приемом в штат предприятия в 2016 году второго менеджера по продажам, а в 2017 году – прием еще одного рабочего. Общая динамика численности персонала ИП Соловьева Л.В. по категориям представлена на рисунке 2.5.

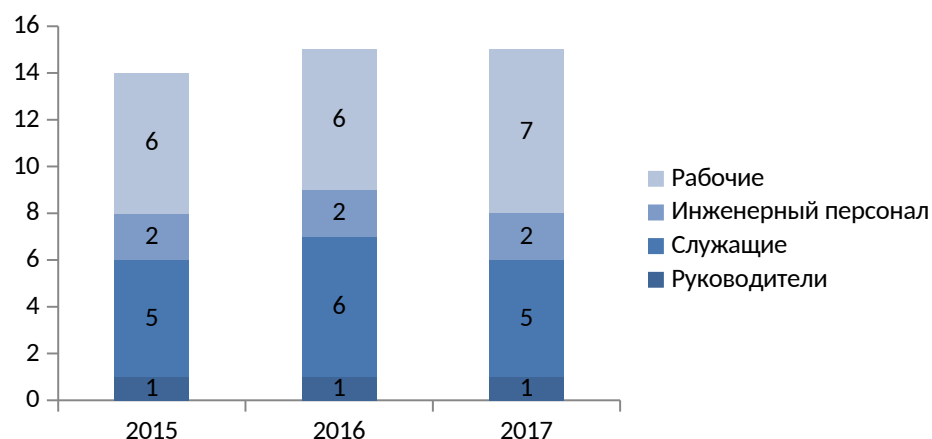


Рис. 2.5. Общая динамика численности персонала ИП Соловьева Л.В. по категориям, чел.

Из представленных данных видно, что наибольшее количество сотрудников ИП Соловьева Л.В. являются рабочими – 7 человек.

Структура персонала ИП Соловьева Л.В. за 2015 год представлена на рисунке 2.8.

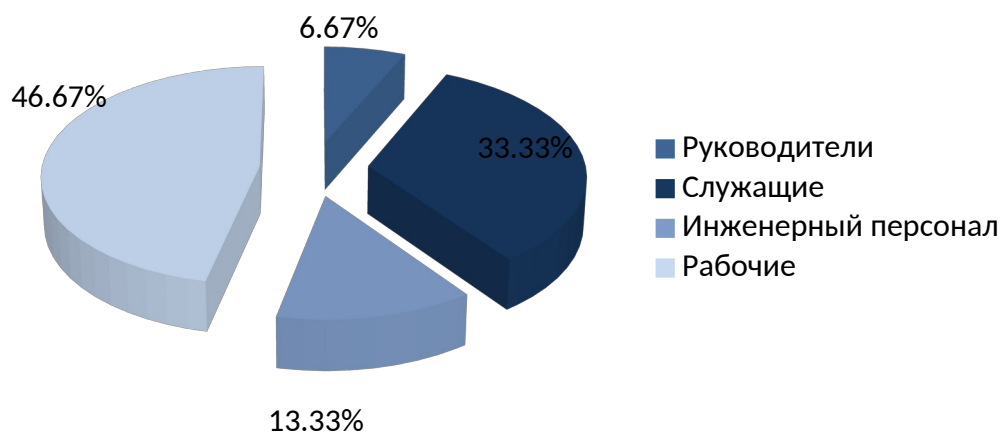


Рис. 2.6. Структура персонала ИП Соловьева Л.В. по категориям в 2017 гг., %

На протяжении анализируемого периода в ИП Соловьева Л.В. наблюдалось незначительное изменение структуры персонала, так, например в 2017 году около 47% всего персонала предприятия занимали рабочие, ровно одна третья – служащие, инженерный персонал занимает почти 14% персонала предприятия. Руководитель на предприятии всего один – Соловьева Л.В.

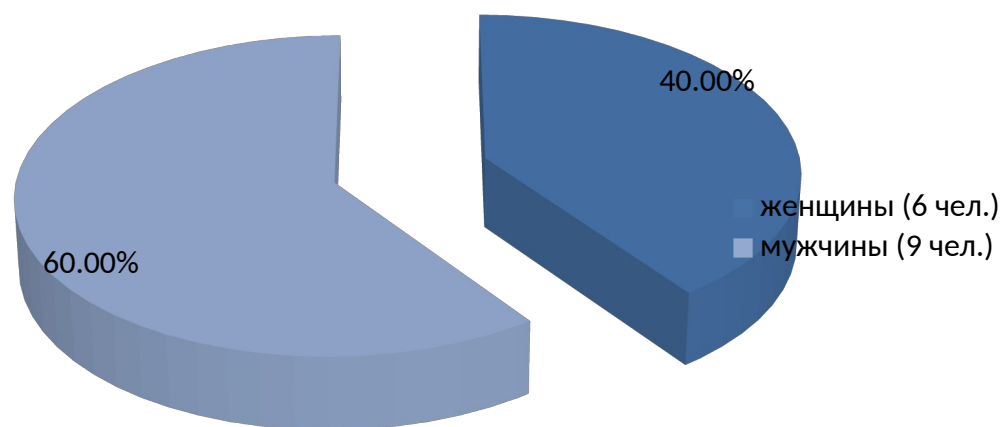


Рис. 2.7. Структура персонала ИП Соловьева Л.В. по полу в 2014-2015 гг., %

Необходимо отметить, что большую часть персонала предприятия ИП Соловьева Л.В. составляют мужчины – 9 человек, инженеры и рабочие. Все служащие предприятия и руководитель – женщины – 6 человек

Далее рассмотрим структуру персонала ИП Соловьева Л.В. по возрасту (см. рисунок 2.8).

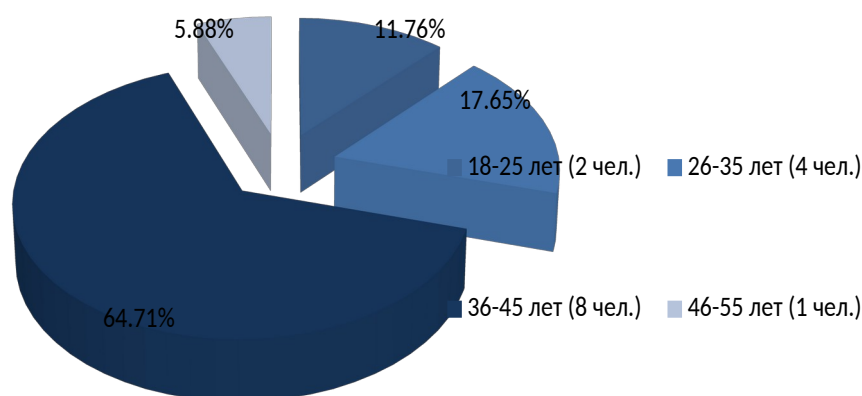


Рис. 2.8. Структура персонала ИП Соловьева Л.В. по возрасту в 2017 г., %

Исходя из анализа возрастного состава сотрудников ИП Соловьева Л.В., можно сделать вывод о том, большая часть персонала – 8 человек, представлена в возрасте от 36 до 45 лет – это все служащие и инженерный персонал. Категорию «46-55 лет» представляет руководитель предприятия Соловьева Л.В. В состав категорий «18-25 лет» и «26-35 лет» входят рабочие.

Структура персонала ИП Соловьева Л.В. по образованию представлена на рисунке 2.9.

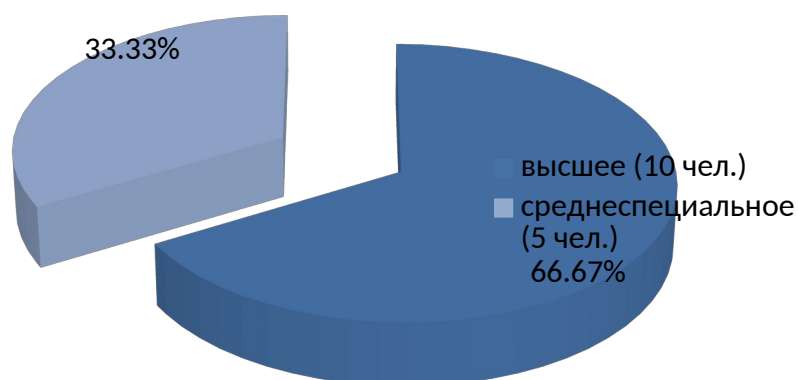


Рис. 2.9. Структура персонала ИП Соловьева Л.В. по образованию, %

Анализируя рисунок 2.9, можно сделать вывод о том, что на предприятии ИП Соловьева Л.В. в основном работает персонал с высшим образованием – 10 человек (почти 67%). Среднее специальное образование имеют 33% сотрудников – 5 человек.

Далее необходимо провести анализ структуры персонала ИП Соловьева Л.В. по опыту работы (рисунок 2.10).

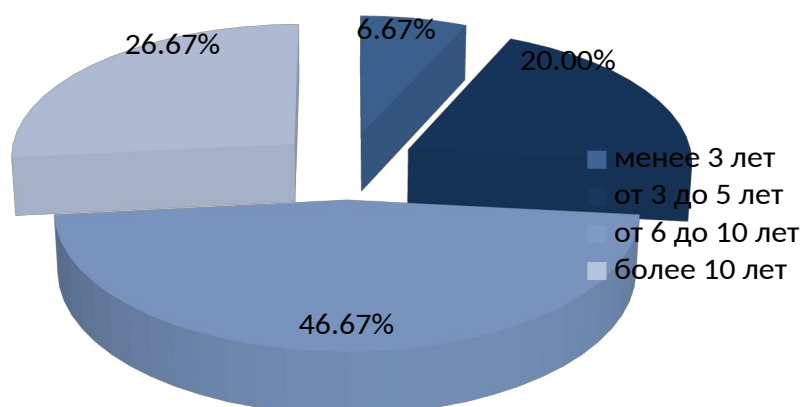


Рис. 2.10. Структура персонала ИП Соловьева Л.В. по опыту работы, %

Что касается опыта работы персонала ИП Соловьева Л.В., то в нем преобладают молодые специалисты со стажем от 6 до 10 лет (7 человек), 4 человека со стажем более 10 лет, один рабочий со стажем менее 3 лет. В целом можно сделать вывод о том, что коллектив предприятия ИП Соловьева Л.В. среднего возраста.

Далее рассмотрим динамику движения персонала в ИП Соловьева Л.В. (см. таблицу 2.3).

Таблица 2.3

Динамика движения персонала в ИП Соловьева Л.В.

Показатель	2015	2016	2017
Плановая численности персонала, чел.	14	15	16
Фактическая среднесписочная численность персонала, чел.	14	15	15
Дефицит персонала, чел.	0	0	1
Количество принятого персонала, чел.	0	1	2
Количество уволившихся работников, чел.	0	2	2
в том числе количество уволившихся по собственному желанию, чел.	0	2	3
Количество работников проработавших весь год, чел.	14	13	12
Количество по приему = кол-во принятых / среднеспис. численность, %	0,00	0,07	0,13
Количество по выбытию = кол-во выбывших / среднеспис. численность, %	0,00	0,13	0,13
Коэффициент текучести = (кол-во принятых - кол-во выбывших) / среднеспис. численность, %	0,00	-0,07	0,00
Коэффициент постоянства персонала	1,00	0,93	1,00

Анализируя данные, можно отметить, что в 2017 году на предприятии наблюдается дефицит персонала, что говорит о невыполнении плана по численности персонала. В то же время в 2016 и 2017 году было несколько человек, уволившихся по собственному желанию (2 и 3 человека, соответственно). Коэффициент текучести кадров в 2017 году составил 0, при этом коэффициент постоянства персонала составил 1, т.к. при двух принятых было двое уволенных по собственному желанию (то есть за год сменились менеджеры по продажам и пришел один рабочий).

В целом, по проведенному анализу состояния кадров на предприятии ИП Соловьева Л.В. можно сделать вывод о том, что в настоящее время наблюдается дефицит кадров и его текучесть, что может быть обусловлено недостаточно эффективной системой управления персоналом, что будет рассмотрено далее.

2.3. Анализ системы управления персоналом в ИП Соловьева Л.В.

Успехи любого предприятия во многом зависят от эффективности стратегии управления персоналом, формирования конкретных методов, подходов и процессов, ценностей, учитывающих специфические особенности компании, конкретную фазу жизненного цикла, культурное своеобразие²². Таким образом, в современных условиях персонал – главный ресурс и достояние компании, его ценность как фактор успеха все время возрастает. Способность персонала к творчеству становится решающим условием в любой деятельности.

На предприятии ИП Соловьева Л.В. управлением персонала занимается непосредственно менеджер по персоналу. Согласно должностной инструкции в функции менеджера по персоналу ИП Соловьева Л.В. входит:

- подбор персонала, прием и оформление документов о приеме;
- оформление договоров и т.д.;
- подготовка и оформление документов об увольнении.
- оформление актов и протоколов;
- оформление документов об отпусках и переводах сотрудников;
- ведение, хранение и сдача в архив документов.

Для изучения анализа кадровой работы был проведен опрос менеджера по персоналу ИП Соловьева Л.В., результаты представлены ниже в таблице 2.4. Изучая данные можно отметить, что фактически, менеджер по персоналу ИП Соловьева Л.В. выполняет регистрационные функции, оформляя трудовые отношения.

²² Беляцкий Н.П. Управление персоналом. – М.: Современная школа, 2017. – 277 с

Таблица 2.3

Структура рабочего времени менеджера по персоналу ИП Соловьева Л.В.²³

Составляющие компоненты работы	Удельный вес, %
Проведение бесед со вновь поступающими на работу	4
Оформление поступающих на работу	7
Оформление уволившихся с работы	5
Оформление приказов	32
Составление годовых и квартальных отчетов	10
Оформление документов по движению персонала	2
Прочая текущая работа	40
ИТОГО	100

Менеджер по персоналу ИП Соловьева Л.В. не выполняет ряд функций играющих большую роль в эффективном развитии предприятия:

- анализ рынков рабочей силы;
- планирование найма рабочей силы;
- анализ трудовых отношений;
- изучение социальной напряженности в коллективе;
- адаптационные процессы в коллективе;
- корректировка жизненных планов работающих;
- изучение качества трудовой жизни работающих;
- планирование внутрифирменных перемещений;
- изучение условий труда и планирование их корректировки;
- стратегическое планирование;
- выяснение степени несоответствия работников занимаемой

должности и планирование их перемещения.

Основной целью системы управления персоналом является привлечение и удержание персонала, отвечающего требованиям ИП Соловьева Л.В.. Данные требования отражены в форме следующих компетенций:

– Ориентация на результат: Направленность действий каждого сотрудника на достижение результата и реализацию целей ИП Соловьева

²³ Составлено автором на основании на основе проведения опроса менеджера по персоналу ИП Соловьева Л.В.

Л.В., постоянное стремление к достижению результата более высокого уровня.

- Ответственность: Личная ответственность за качество и своевременность выполнения поставленных задач.

- Лояльность: Согласованность личных целей сотрудника с целями ИП Соловьева Л.В., принятие существующих правил и стандартов работы.

- Гибкость: Открытость новым идеям и опыту, принятие изменений и активное участие в их внедрении и продвижении.

- Ориентация на развитие: Стремление к саморазвитию и развитию других, передача своего опыта и знаний коллегам и подчиненным, внедрение инноваций, инициативность.

В целом система управления персоналом в ИП Соловьева Л.В. состоит из нескольких основных элементов, которые представлены в Приложении 3.

Необходимо отметить, что долгосрочного планирования персонала в ИП Соловьева Л.В. нет.

Штатное расписание и фонды оплаты труда утверждаются ежегодно исходя из программы ИП Соловьева Л.В., которая формируется по данным портфеля заказов. Отбор кадров в ИП Соловьева Л.В. возложен на менеджера по персоналу.

Таким образом, на первоначальном этапе более подробно рассмотрим систему подбора и отбора кадров, организации адаптации и аттестации персонала в ИП Соловьева Л.В.

На предприятии ИП Соловьева Л.В. используются внутренние и внешние источники поиска персонала. Внешние источники – кандидаты, до этого не связанные трудовыми отношениями с данной организацией, внутренние – работники предприятия ИП Соловьева Л.В..

К внешним средствам привлечения персонала относятся:

- объявления о приеме через средства массовой информации (газета «Из рук в руки», «Есть работа», «Вакансии сегодня» и др.);

- организации занимающиеся трудоустройством ;

– работники ИП Соловьева Л.В..

Внутренними средствами привлечения относится резерв кадров ИП Соловьева Л.В.;

Действующую систему подбора кадров ИП Соловьева Л.В. можно представить следующим образом (см. рисунок 2.11).

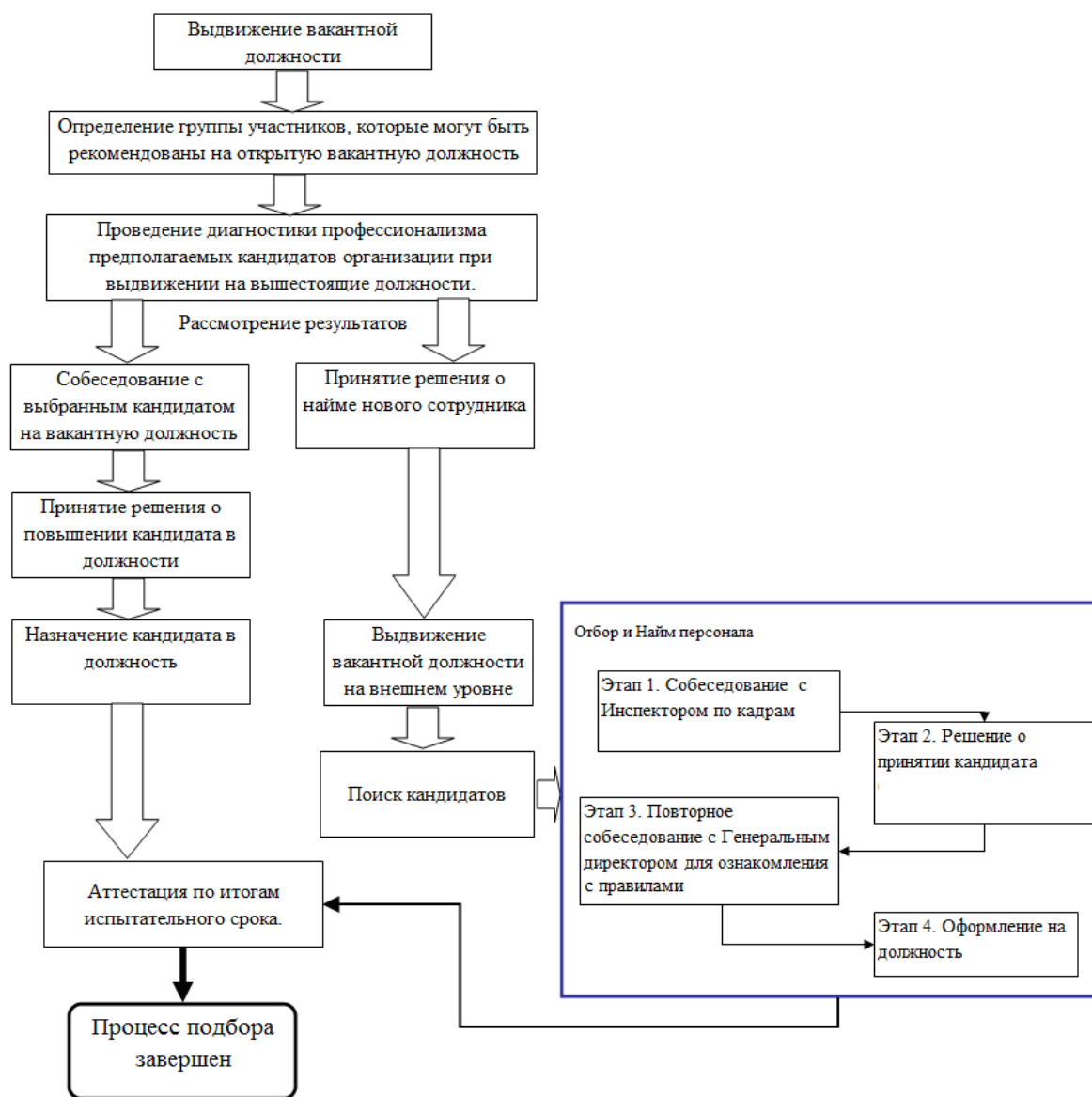


Рис. 2.11. Действующая система подбора кадров ИП Соловьева Л.В.

На этапе поиска персонала из внешних источников решаются следующие задачи:

– выявление соответствия соискателя критериям соответствия должности (требования к должности), профессиональной и мотивационной пригодности на данную вакансию;

– формирование группы соискателей соответствующих квалификационным требованиям к должности, для проведения экспертной оценки знаний и навыков, изучения личностных характеристик.

Приведем сравнительную эффективность методов оценки кандидатов на этапе подбора персонала (см. таблицу 2.4).

Таблица 2.4

Эффективность методов оценки кандидатов на этапе подбора персонала

Метод оценки	Оценка уровня эффективности, %
Аттестация с помощью специально разработанного перечня показателей	50
Интервью	30
Рекомендации	20

Таким образом, используемые методы обладают невысокой эффективностью. Для определения результативности методов подбора персонала в ИП Соловьева Л.В. необходимо провести оценку затрат (см. таблицу 2.5).

Таблица 2.5

Анализ затрат на подбор и найм персонала в ИП Соловьева Л.В. на одного человека

Метод (ступень) отбора	Затраты
1 . Информирование рынка рабочей силы	2000 руб.
2. Предварительная отборочная беседа	500 руб.
3 . Заполнение бланка заявления	0 руб.
4. Беседа по найму	500 руб.
5. Проверка рекомендаций и послужного списка	500 руб.
6. Медицинский осмотр	1650 руб.
7. Принятие решения и оформление документов	0 руб.
Итого	5 150 руб.

В целом, можно сделать вывод о том, что при низкой эффективности используемых на этапе подбора персонала методов, трудовые и материальные затраты значительны.

Для более детальной оценки эффективности системы подбора и найма персонала можно рассмотреть ряд количественных показателей результативности (см. таблицу 2.6).

Таблица 2.6

Количественная оценка существующей системы подбора персонала в ИП

Соловьева Л.В.

№	Показатель	Оценка
1	Уровень текучести кадров	Высокий (5-7%)
2	Доля кадров, не прошедших испытательный срок	Высокая (≈20%)
3	Финансовые затраты на обеспечение процесса поиска и отбора кадров	Высокие (5 150 руб. на 1 человека)
4	Уровень нарушений трудовой дисциплины среди новых кадров (не согласованные с вышестоящим руководством опоздания, отсутствие на рабочем месте и т.п.)	Средний (единичные случаи)
5	Уровень ошибок, допускаемый новыми сотрудниками	Выше среднего (15% от всех операций)
6	Количество жалоб со стороны коллег, клиентов, адресованные новым сотрудникам	Среднее (примерно 2 жалобы в месяц)

Таким образом, можно констатировать, что отбор и найм кадров в ИП Соловьева Л.В. осуществляется менеджером по персоналу без предварительного планирования с использованием стандартной схемы. Основным источником подбора – внешний (СМИ). Выявлено, что эффективность применяемых методов недостаточно высока.

Одним из индикаторов успешности или провала работы по поиску, отбору и найму персонала является аттестация персонала в ИП Соловьева Л.В.

Аттестация – метод оценки деятельности рабочих, руководителей и служащих в период их работы.

Оценка персонала ИП Соловьева Л.В. производится 1 раз в год, а так же после прохождения обучения. Последовательность действий при проведении оценки персонала представлена на рисунке 2.12.



Рис. 2.12. Последовательность действий при проведении оценки персонала

В случае качественно проведенной аттестации, можно ожидать ощутимых результатов, что обычно выражается в повышении ответственности, в стремлении к повышению квалификации, в укреплении дисциплины. Она позволяет руководителям глубже изучить кадры, улучшить их расстановку и использование, выявить перспективных работников для формирования резерва на выдвижение.

Развитие и обучение персонала – важный элемент системы управления персоналом. Программы по подготовке, переподготовке, обучению и развитию персонала в ИП Соловьева Л.В. нацелены:

- на формирование у работников предприятия профессиональных компетенций, необходимых для обеспечения качества производимой и реализуемой продукции,
- на формирование у работников управленческих компетенций, необходимых для стабильного функционирования предприятия.

При планировании обучения работников ИП Соловьева Л.В. предусматривает:

- обязательное периодическое обучение работников,

- обучение персонала в соответствии с квалификационными требованиями и/или условиями работы,
- специальное обучение, направленное на совершенствование профессиональных знаний и навыков работников,
- поддерживающее обучение, позволяющее повысить качество исполнения обязанностей,
- подготовку молодых специалистов и рабочих,
- развитие менеджеров.

В целях подготовки, переподготовки, обучения и развития персонала в 2017 году в соответствии с планами обучения персонала ИП Соловьева Л.В. обучение прошли 3 человека (рабочие), что составляет 20% от среднесписочной численности персонала предприятия за 2017 год. Это позволило обеспечить поддержание требуемой квалификации, обновление теоретических и практических знаний, развитие необходимых профессиональных, компетенций рабочих ИП Соловьева Л.В.

Важным элементом системы управления персоналом в ИП Соловьева Л.В. является организация труда и мотивация персонала.

В ИП Соловьева Л.В. применяют следующую схему: фиксированная зарплата плюс годовой бонус. В ИП Соловьева Л.В. для мотивирования специалистов не применяются бонусы, привязанные к достижению долгосрочных целей.

Составляющим соцпакета сотрудников ИП Соловьева Л.В. являются служебный телефон и медицинская страховка. Кроме того, в ИП Соловьева Л.В. применяют нематериальную мотивацию по отношению к сотрудникам (прежде всего рабочим) в виде доверия и делегирования полномочий, долгосрочной перспективы в работе и корпоративной культуры.

Так же для сотрудников ИП Соловьева Л.В. предоставляется следующее:

- Предоставление сотрудникам социальных гарантий (оплата больничных листов, отпусков, оплата обучения).

- Обеспечение своих сотрудников необходимой для работы информацией.
- Налаживание обратной связи со своими сотрудниками.
- Забота о новых сотрудниках (программа адаптации, посвящение в новые сотрудники компании).
- Ежегодное празднование корпоративных мероприятий.
- Трудоустройство с первого дня работы.
- Делают подарки ко дню рождения, к юбилею, особой дате.

В целом, факторы системы мотивации, которые используются в ИП Соловьева Л.В., представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Факторы системы мотивации, которые используются в ИП Соловьева Л.В.

№	Факторы (мотивы)	ИП Соловьева Л.В.
1	высокая заработная плата	—
2	удобный режим работы	+
3	возможность должностного продвижения	—
4	разнообразие работы	—
5	самостоятельность в выполнении работы	—
6	благоприятный психологический климат	+
7	соответствие работы личным способностям	+
8	престижная работа	+
9	участие в управлении предприятием	—
10	благоприятные условия труда	+
11	возможность улучшения социально-бытовых условий	+
12	высокая обеспеченность оргтехникой	+
13	низкая напряженность труда	—
14	хорошие отношения с непосредственным руководителем	+
15	возможность общаться в процессе работы	+
16	широкий выбор компенсационных социальных льгот и выплат	+
17	увязка результатов деятельности к заработной плате	—

В качестве показателя фактического числа мотивов, направленных на достижение целей организации, выступают те факторы, которые в настоящий момент задействованы в мотивационной системе организации.

Анализируя таблицу 2.7 можно заметить, что в мотивационной системе ИП Соловьева Л.В. отсутствуют такие факторы как самостоятельность в

выполнении работы (на данный момент все решения должны быть согласованы, зафиксированы и выполнены строго под присмотром старшего руководства), участие в управлении предприятием и отсутствует широкий выбор компенсационных социальных льгот и выплат.

Далее проведем исследование удовлетворенности сотрудниками мотивационным механизмом, применяемом на предприятии ИП Соловьева Л.В.

Для анализа системы мотивации на предприятии ИП Соловьева Л.В. был проведен опрос сотрудников по анкете представленной в Приложении 4, разработанной Озерниковой Т.Г.²⁴.

Как было отмечено ранее текучесть кадров, которая наблюдалась на предприятии в 2016-2017 гг. была вызвана увольнением по собственному желанию среди рабочих и служащих. Таким образом, анкета для исследования наличия мотивации была предложена для заполнения именно данной категории и выборка составила 11 сотрудников, т.е. 73% от всех сотрудников предприятия ИП Соловьева Л.В.

В опросе участвовали служащие и рабочие различных категорий, что позволило сделать опрос наиболее полным и точным (см. таблицу 2.8).

Таблица 2.8

Распределение оценок среди сотрудников предприятия ИП Соловьева Л.В.

Группа факторов	№ вопросов	Средний балл	
1. Факторы условий труда			
Политика предприятия	3, 10, 27	2,01	2,24
Условия работы	5, 12, 21	2,3	
Заработная плата	2, 16, 19	1,93	
Межличностные отношения в коллективе	1, 6, 25	2,71	
Степень непосредственного контроля за работой	8, 20, 23	2,27	
2. Мотивирующие факторы			
Успех	4, 9, 26	1,97	2,01
Продвижение по службе	14, 22, 29	1,98	
Признание и одобрение результатов работы	11, 17, 28	1,93	
Высокая степень ответственности	7, 15, 30	2,15	
Возможности творческого и делового роста	13, 18, 24	2,01	

24 Озерникова Т.Г. Мотивация и конкурентоспособность работников: проблемы взаимосвязи. Известия Иркутской государственной экономической академии. 2011. № 5. С. 71-75.

Схематично данные оценок среди сотрудников предприятия ИП Соловьева Л.В. из таблицы 2.8 представлены на рисунке 2.13.

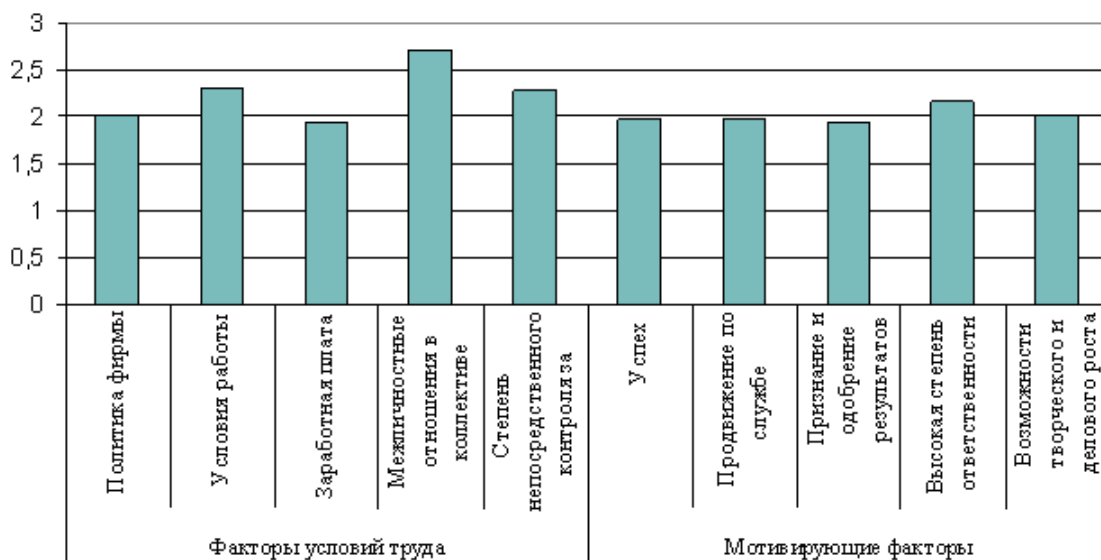


Рис. 2.13. Результаты распределения оценок факторов мотивации среди сотрудников предприятия ИП Соловьева Л.В.

Анализируя данные из таблицы 2.8 и рисунка 2.13 видно, что больше всего сотрудников предприятия ИП Соловьева Л.В. устраивают межличностные отношения в коллективе (2,71). Однако остальные из факторов условий труда и мотивирующих факторов не набрали даже 2,5 баллов, т.е. можно сказать, что ни один из факторов не устраивает рабочих и предприятия ИП Соловьева Л.В. должным образом. Наименьшую оценку получили факторы – Признание и одобрение результатов работы и Зарботная плата (так как зарботная плата и поощрения рабочих и обслуживающего персонала не привязаны к результату деятельности и соответственно к достижению намеченных целей) - именно по этим вопросам респонденты давали меньшие баллы (средний балл 1,93).

Кроме этого, сотрудники предприятия ИП Соловьева Л.В. не считают свою настоящую работу престижной и успешной (1,97), она не предоставляет им возможностей продвижения по службе (1,98) и делового и творческого роста (2,01). Также в половине случаев сотрудники предприятия ИП

Соловьева Л.В. не согласны с минимальным размером ответственности, которую возлагает на них руководство, и хотели бы иметь большую (2,15).

Сотрудников предприятия ИП Соловьева Л.В. не устраивает также политика организации в области управления, в том числе управления кадрами и распределения рабочего времени и обязанностей (2,01) и они не согласны с минимальным размером ответственности, которую возлагает на них руководство, и хотели бы иметь большую (2,15). Скорее удовлетворительными, чем неудовлетворительными являются оценки следующих факторов: условия работы (2,3) и степень непосредственного контроля над работой (2,30). Удовлетворительную среднюю оценку (выше 2,5) не получил ни один фактор.

Таким образом, для улучшения эффективности функционирования предприятия ИП Соловьева Л.В. в целом необходимо постоянно мотивировать сотрудников, улучшая их условия труда, а так же повышая удовлетворенность работой и др.

Далее необходимо исследовать атмосферу в коллективе предприятия ИП Соловьева Л.В. Для этого воспользуемся Методикой оценки психологической атмосферы в коллективе А. Ф. Фидпера²⁵.

В основе лежит метод семантического дифференциала. В Приложении 5 представлен бланк методики. Ответ по каждому из 10 пунктов шкалы оценивается слева направо от 1 до 8 баллов. Чем левее расположен знак *, тем ниже балл, тем благоприятнее психологическая атмосфера в коллективе, по мнению респондента.

На основании индивидуальных профилей создается средний профиль, который и характеризует психологическую атмосферу в коллективе. Методика интересна тем, что допускает анонимное обследование, а это повышает ее надежность. Результаты уровня психологической атмосферы в коллективе предприятия ИП Соловьева Л.В. представлены в таблице 2.9.

25 Практическая психодиагностика. Методика и тесты / Под ред. Д. Я. Райгородского. Самара: «БАХРАХ-М», 2017. - 341 с

Таблица 2.9

Результаты уровня психологической атмосферы в коллективе (в %)

Уровень атмосферы	ИП Соловьева Л.В.
Низкий уровень	11,11
Средний уровень	66,67
Высокий уровень	22,22

Итак, анализируя таблицу 2.9, видно, что большинство сотрудников (66,67%) предприятия ИП Соловьева Л.В. считают, что атмосфера в их коллективе не совсем благоприятная (в оценках доминирует средний уровень), также необходимо отметить, что на предприятии ИП Соловьева Л.В. присутствуют низкие оценки уровня психологической атмосферы в коллективе (11,11%). Однако, имеется мнение (22,22%), что на предприятии ИП Соловьева Л.В. высокий уровень психологической атмосферы в коллективе.

Далее воспользуемся методом К. Камерона и Р. Куинна для определения желаемой и фактической организационной культуры предприятия ИП Соловьева Л.В. С помощью вопросника ОСАИ Кима Камерона и Роберта Куинна были опрошены все сотрудники предприятия ИП Соловьева Л.В. В ходе обработки полученные данные были усреднены, что позволило составить профиль организационной культуры предприятия. Исследование проводилось в два этапа. На первом этапе решены следующие задачи:

- выявлены особенности организационной культуры (ОК);
- определены ожидания сотрудников предприятия ИП Соловьева Л.В. в отношении тенденций развития ОК;

В среднем были получены следующие оценки, представленные в таблице 2.10, ставшие координатами каждого типа организационной культуры на профиле.

Таблица 2.10

Оценки работников предприятия ИП Соловьева Л.В. по вопроснику К.С. Камерона и Р.Э. Куинна

Существующая ОК	Предпочитаемая ОК
А (Клан) 25,4	А (Клан) 17,6
Б (Адхократия) 18,9	Б (Адхократия) 29,2
В (Рынок) 26,1	В (Рынок) 26,3
Г (Бюрократия) 29,6	Г (Бюрократия) 26,9

Профиль актуальной и предпочитаемой ОК предприятия ИП Соловьева Л.В. представлен на рисунке 2.14.

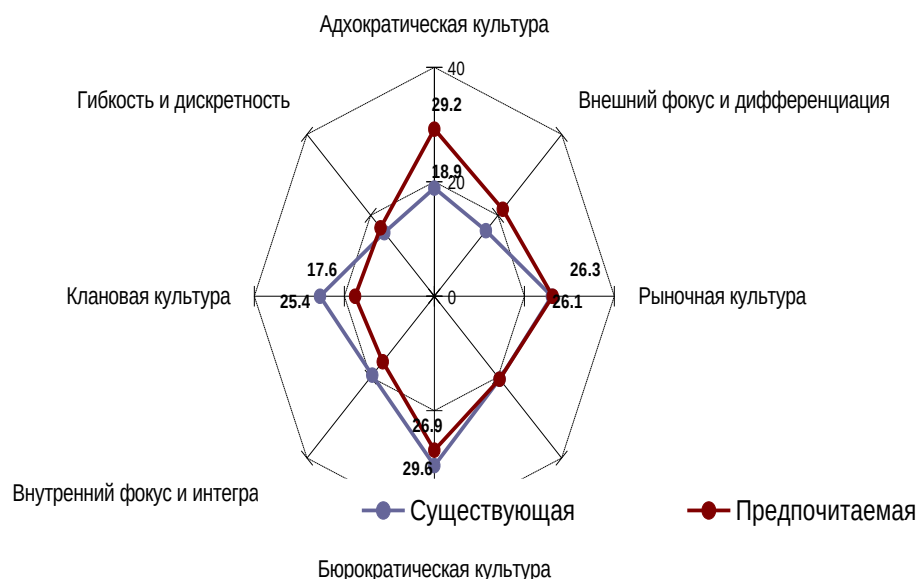


Рис. 2.14 – Профиль актуальной и предпочитаемой ОК предприятия ИП Соловьева Л.В.

Данные проведенного исследования показывают, что преобладающий на сегодняшний день на предприятии ИП Соловьева Л.В. тип организационной культуры – Бюрократия. Он намного сильнее всех остальных типов. В соответствии с этим, ценности бюрократической культуры можно безоговорочно признать доминирующими в данной компании. Далее оценки в порядке убывания распределились между Рынком, Кланом и Адхократией.

Профиль организационно-культурных предпочтений сотрудников предприятия ИП Соловьева Л.В. иллюстрирует необходимость формирования адхократической культуры (В) с удержанием рыночного как наиболее эффективного, по их мнению, инструмента достижения успеха организации на рынке труда.

В тоже время мы видим, что сотрудники не намерены сильно снижать бюрократию, так как понимают, что ориентационное развитие бюрократии жизненно важно для наведения порядка на предприятии ИП Соловьева Л.В. Преимущества бюрократии – точность, постоянство, дисциплина, аккуратность и достоверность.

К тому же, как показал анализ, на предприятии ИП Соловьева Л.В. довольно сильно развита система обучения и системы адаптации в ракурсе адаптации к процессному управлению, но не с точки зрения взаимоотношений среди коллектива. Эту систему управления можно назвать большой машиной: чтобы работать с машиной, необходимо изучить инструкции.

Кроме того, отсутствуют акценты на личные отношения, возможности быстрого карьерного роста и направленности на быстрый результат. Для высокой эффективности работы предприятия ИП Соловьева Л.В. необходимо глубоко продумывать системы материального стимулирования персонала. К тому же на уровень сплоченности и благоприятной атмосфере в коллективе в большей степени влияет система мотивации.

Выводы

Исследование системы управления персоналом на предприятии ИП Соловьева Л.В. показало, что на данный момент менеджер по персоналу, выполняет только регистрационные функции, оформляя трудовые отношения.

На предприятии ИП Соловьева Л.В. наблюдается текучесть кадров, данное обстоятельство связано с неэффективной системой подбора персонала, а также неудовлетворенностью персонала системой мотивации.

Профиль организационно-культурных предпочтений сотрудников иллюстрирует необходимость формирования адхократической культуры (В) с удержанием рыночного как наиболее эффективного, по их мнению, инструмента достижения успеха организации на рынке труда. В тоже время мы видим, что сотрудники не намерены сильно снижать бюрократию, так как понимают, что ориентационное развитие бюрократии жизненно важно для наведения порядка на предприятии.

Подводя итоги можно сказать, что на предприятии ИП Соловьева Л.В. назрел вопрос о необходимости разработать комплекс мероприятий, способствующих улучшению и совершенствованию системы управления персоналом.

Глава 3. Совершенствование системы управления персоналом в ИП

Соловьева Л.В.

3.1. Пути совершенствования системы управления персоналом в ИП

Соловьева Л.В.

В соответствии с выделенными проблемами в системе управления персоналом предприятия ИП Соловьева Л.В., выделены цели и задачи проектирования:

Цель – совершенствование действующей системы управления персоналом предприятия ИП Соловьева Л.В. и достижения поставленных целей, за счет:

- способности проведения эффективного контроля и оценки персонала собственными силами;
- способности к увязке системы мотивации к результатам деятельности организации, за счет эффективного контроля персонала;
- повышение удовлетворенности и заинтересованности у персонала в деятельности предприятия ИП Соловьева Л.В.;
- снижения текучести кадров;
- ориентация сотрудников на стратегию предприятия ИП Соловьева Л.В.;
- формирование, развитие и рациональное использование профессионального потенциала каждого сотрудника и организации в целом;
- достижение взаимопонимания между организацией и сотрудником;
- создание благоприятных условий и комфортной атмосферы в коллективе предприятия ИП Соловьева Л.В.

Управление текучестью кадров на уровне руководства ИП Соловьева Л.В. заключается, прежде всего, в сведении к минимуму противоречий между потребностями и интересами работников и конкретными возможностями их удовлетворения.

Задачами проекта являются:

✓ стабилизация кадрового потенциала в предприятия ИП Соловьева Л.В. за счет создания эффективной системы подбора кадров.

✓ разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации за счет ориентации сотрудников на результат (на основе ключевых показателей результативности деятельности).

Таким образом, на основе полученных данных и анализа системы управления персоналом предприятия ИП Соловьева Л.В. сформулируем рекомендации, внедрение которых позволит оптимизировать кадровую систему данного предприятия.

Для совершенствования системы управления предприятия ИП Соловьева Л.В. можно предложить следующий комплекс мероприятий:

1. Совершенствование системы отбора и подбора кадров.
2. Совершенствование системы мотивации.

При разработке данных мероприятий будем руководствоваться результатами исследования состояния системы и методов управления персоналом предприятия ИП Соловьева Л.В., социологических и социально-психологических исследований.

Рассмотрим данные мероприятия более подробно.

- 1. Совершенствование системы отбора и подбора кадров.*

В связи с выявленными проблемами по поиску и отбору кадров на предприятии ИП Соловьева Л.В. целесообразно проведение и изменение характера данной деятельности. Так, к примеру, рекомендуются использовать в оценке персонала целостного подхода, который заключается в обеспечении важнейшей информацией относительно индивида и соответствовал предполагаемой деятельности.

Целостный подход заключается в использовании набора орудий и инструментов, которые сочетаются между собой и по результатам сводятся в итоговую оценку.

Так как на предприятии ИП Соловьева Л.В. уже проводится аттестация, то в данном случае можно порекомендовать добавить проведение программы

Assessment Centre («ассесмент-центр») – оценка сотрудников в игровых ситуациях. Прежде чем провести оценку, выделяется ряд компетенций, необходимых сотрудникам для того или иного вида деятельности.

Для каждой компетенции составляется кейс, «проигрывая» который, можно оценить компетенцию по балльной системе. Игровая ситуация проводится с каждым сотрудником в отдельности. Затем дается оценка в баллах каждой компетенции каждого сотрудника.

Грамотное применение метода «ассесмент-центр» дает возможность оценить умение кандидата управлять бизнес-процессами и деятельностью сотрудников, а также получить достоверный прогноз его успешности в роли управленца. Суть метода состоит в создании инструментов, моделирующих ключевые моменты деятельности оцениваемого, в которых проявились бы его профессионально важные качества и компетенции.

Преимущества использования ассесмент-центра на предприятии ИП Соловьева Л.В. заключаются в четко-прописанных ключевые требования к рабочим местам, многоразовая и комплексная оценка каждого из кандидатов создает основу для более эффективного и полного использования потенциала сотрудника, вносит большую объективность в процесс оценки персонала.

Профессиональный ассесмент-центр обеспечивает самую точную оценку в сравнении с другими методами оценки. Так же к преимуществам ассесмент-центра относятся:

- надежность: по сравнению с другими методами результаты более надежны для прогнозирования будущего выполнения работы;
- массовость: применение ассесмента позволяет одновременно оценить несколько кандидатов;
- наглядность: реальное поведение кандидатов наглядно проявляется в процессе выполнения заданий, что повышает точность оценки;
- выявление способностей: упражнения смоделированы на основе реальных рабочих ситуаций, с которыми столкнутся кандидаты, что

позволяет увидеть наиболее вероятное поведение кандидатов в профессиональной деятельности;

- финансовая выгода: меньшая вероятность ошибиться и подобрать не того кандидата, а значит, экономия на повторном подборе;
- инструмент развития персонала: на основе результатов сразу можно увидеть слабые стороны выбранного кандидата и обратить на них внимание при его развитии.

Этапы внедрения программы ассесмент-центра для ИП Соловьева Л.В. представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1.

Этапы внедрения программы ассесмент-центра для предприятия ИП
Соловьева Л.В.

№ этапа	Название этапа	Результат
Этап 1	Разработка и согласование карты компетенций	Утвержденная карта компетенций
Этап 2	Разработка программы оценки	Утвержденная программа проведения оценки
Этап 3	Проведение обучения для наблюдателей	Обучение проведено, наблюдатели знают:
		- как оценивать
		- что оценивать
		- как фиксировать результаты
Этап 4	Проведение оценки кадрового резерва методом Ассесмент-центр	
Этап 5	Написание единого итогового отчета по результатам проведения оценки	Единый отчет написан
Этап 6	Предоставление отчета	Результаты оценки предоставлены. Отчет утвержден.

Схематично процесс разработки, проведения и обработки результатов ассесмент-центра для предприятия ИП Соловьева Л.В. представлен в Приложение 6.

Для начала разработки самой процедуры ассесмент-центра и ее организации необходимо разработать модель компетенций для необходимого

уровня должностей (включавшая в себя основные управленческие компетенции).

Процесс моделирования компетенций обычно проходит на трех этапах: на уровне компании, на уровне должности и на уровне индивидуума (см. Рис. 3.1.).

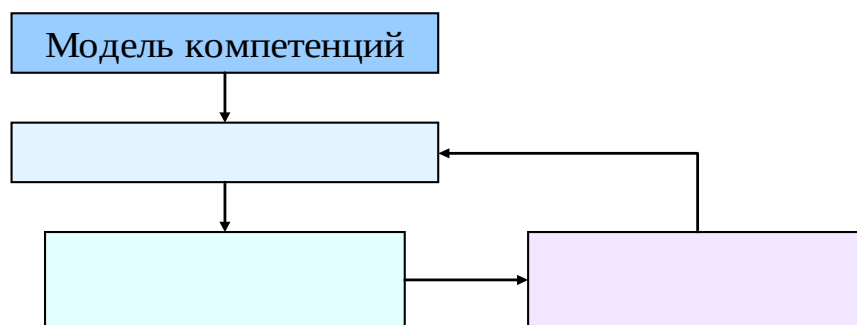


Рис. 3.1. Процесс моделирования компетенций

На уровне компании определяется модель компетенций-то, какие навыки, знания и умения позволят достигать организации наилучших результатов. На уровне должности определяется профиль компетенций — знания, умения и навыки, которые являются важными в рамках конкретной должности в организации. На уровне индивидуума — оценка и развитие компетенций отдельного сотрудника.

В данном случае будем использовать следующий подход к построению и использованию модели компетенций (см. рис. 3.2.).

Стратегия предприятия ИП Соловьева Л.В. направлена на конкретизацию целей развития производства химической продукции.

Поскольку Профиль должности является стандартом и эталоном, то он содержит четко сформулированные параметры, являющиеся не только требованиями к должности, но и непосредственными оценочными критериями.

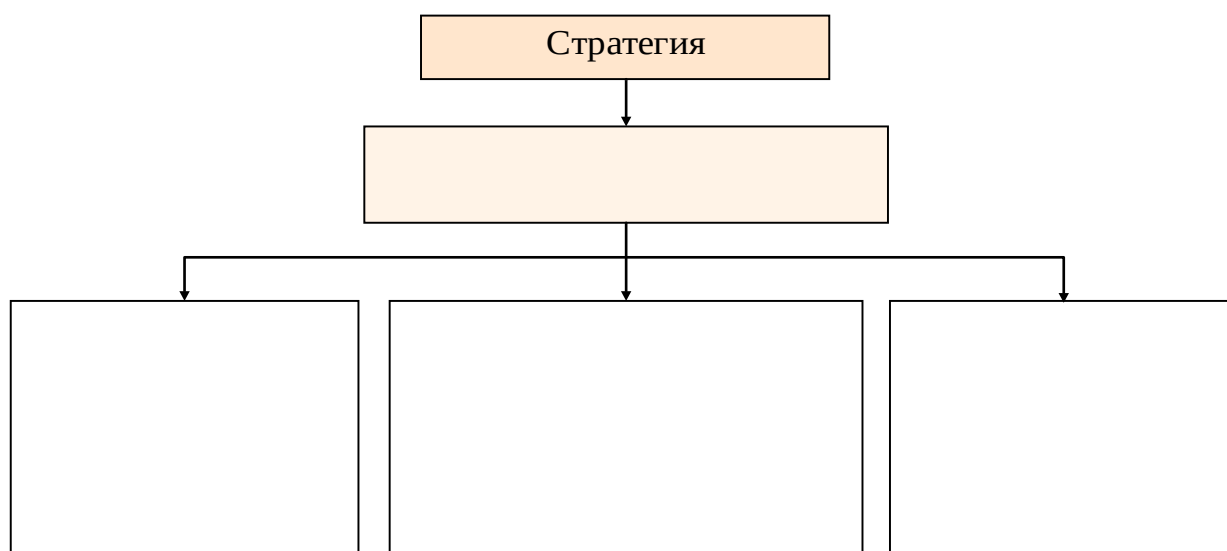


Рис. 3.2. Подход к построению и использованию модели компетенций

Далее для программы Ассессмент-центра необходимо разработать упражнения под модель компетенций. В каждом из упражнений можно наблюдать проявление двух – трех компетенций

По результатам обсуждения возможностей и вариантов проведения анализа работ, с учетом специфики целевой аудитории, было принято решение, что основными методами диагностики ключевых компетенций соискателей будут:

1. упражнения и процедуры, предполагающие групповой поиск и принятие решений
2. монологические представления собственной позиции
3. письменный кейс

Последним, но немаловажным мероприятием на этом этапе является подготовка всех необходимых раздаточных материалов:

- матрица упражнений, включающая в себя перечень оцениваемых компетенций и названия упражнений, в ходе которых проявляются определенные компетенции. Пример Матрицы проведения ассесмент-центра (АЦ) на предприятии ИП Соловьева Л.В. представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Пример матрицы проведения АЦ на предприятии ИП Соловьева Л.В.

Компетенции	Творческое задание «Мой герб» (презентация)	Групповая дискуссия	Маршрут движения	Управленческий поединок	Тест стиля руководства
Управление исполнением					
Ответственность					
Тактическое мышление					
Коллегиальный стиль принятия решений					
Мотивация достижения					
Открытость новому					
Развивающее лидерство					

- бланки для наблюдателей с компетенциями и индикаторами, расписанными под каждое упражнение;
- графики наблюдения, описывающие кто из наблюдателей, в какой последовательности, за каким участником АЦ ведет наблюдение;
- инструкции и раздаточные материалы участникам;
- сценарий и инструкции для ведущего, со всеми предполагаемыми упражнениями и регламентом проведения упражнений;
- бланки для внесения оценок наблюдателей.

Проводить АЦ в ИП Соловьева Л.В. было решено собственными силами с привлечением одного стороннего консультанта - ведущего (ведущего консультантом «Смарт-М» Е. Сергеевой). Привлечение консультанта (фрилансера) позволит привнести сторонние экспертные знания, обеспечить большую объективность результатов АЦ, а также придать проекту более весомый статус.

Итак, при подборе кандидатов на вакантную должность будут использоваться не только ассесмент-центр, но и результаты аттестации.

Таким образом, в результате внедрения ассесмент-центра изменится модель подбора рабочих и служащих в ИП Соловьева Л.В.

Новая совершенная модель подбора рабочих и служащих в ИП Соловьева Л.В. представлена на рисунке 3.3.

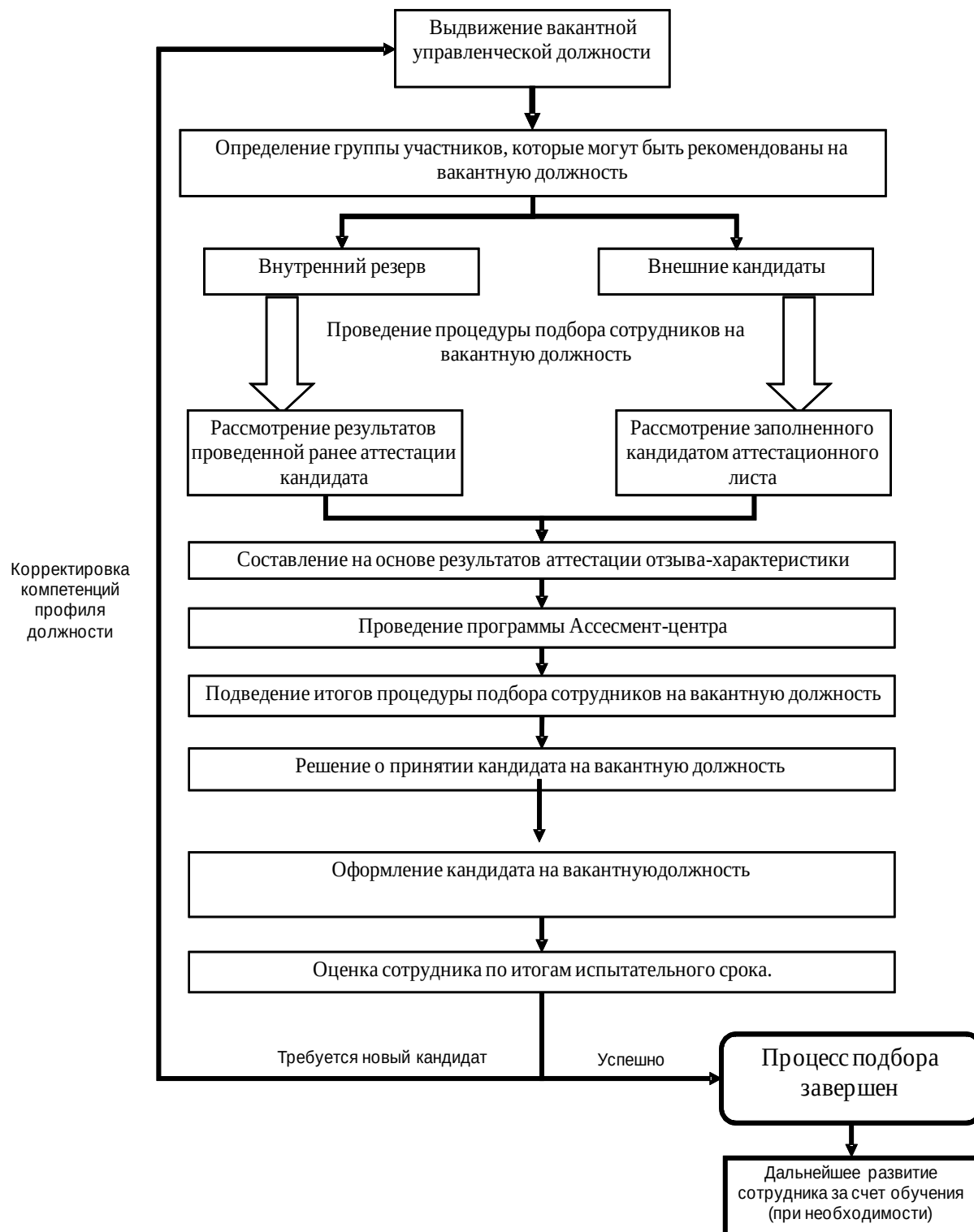


Рис. 3.2. Новая совершенная модель подбора персонала в ИП Соловьева Л.В.

Основными результатами ввода предлагаемой системы отбора и найма персонала являются:

- обеспечение предприятия персоналом способным адаптироваться к организации;
- снижение текучести кадров;
- сокращение числа рабочих, занятых не профилю работы;
- повышение обоснованности кадровых решений о приеме персонала;
- снижение удельного веса персонала, проработавшего на предприятии менее одного года в связи с нереализованными ожиданиями.

Самое важное, чтобы процесс отбора кадров был систематизирован и стандартизирован. Необходимо создание четких процедур, регламентирующих документов, стандартных форм, бланков и других материалов, используемых при отборе, отлаженной системы хранения информации и проведение систематического анализа получаемых результатов.

Предлагается создать и ввести в действие «Положение о найме персонала», который бы регламентировал порядок планирования и определения потребностей, поиска, отбора и принятия решения о приеме персонала в число штатных сотрудников ИП Соловьева Л.В..

2. Совершенствование системы мотивации.

Стандартная мотивация – это представление о том, что чем больше благ получает от нас работник (и, прежде всего денежных и материальных), тем выше его мотивация к труду. Опыт показывает, что такой закономерности на деле не существует.

Для повышения системы мотивации в Предприятия ИП Соловьева Л.В. необходимо ввести для каждого сотрудника дополнительный компонент заработной платы, который будет зависеть от степени достижения стратегических целей. Данный бонус рассчитывается исходя из показателей,

относящихся к трем уровням: корпоративному, уровню подразделений и личному.

Вознаграждение, привязанное к KPI, будет сочетаться с заработной платой сотрудников в Предприятия ИП Соловьева Л.В..

Цель данного мероприятия – совершенствование действующей системы мотивации персоналом и системы управления персоналом в целом в Предприятия ИП Соловьева Л.В., а именно:

- повышение удовлетворенности и заинтересованности в работе у персонала предприятия ИП Соловьева Л.В.;
- ориентация сотрудников на стратегию предприятия ИП Соловьева Л.В.;
- формирование, развитие и рациональное использование профессионального потенциала каждого сотрудника предприятия ИП Соловьева Л.В. и организации в целом;
- достижение взаимопонимания между руководством и сотрудником предприятия ИП Соловьева Л.В. по вопросам его развития;
- создание благоприятных условий и психологического климата в коллективе.

Для материального стимулирования работников Предприятия ИП Соловьева Л.В. предлагается внедрить систему мотивации на основе ключевых показателей эффективности (KPI) ориентированную на достижение целей. Таким образом, на предприятии ИП Соловьева Л.В. необходимо ввести для каждого сотрудника дополнительный компонент заработной платы, который будет зависеть от степени достижения стратегических целей. Данный бонус рассчитывается исходя из показателей, относящихся к трем уровням: корпоративному, уровню подразделений и личному.

Вознаграждение, привязанное к KPI, будет сочетаться с существовавшими ранее в ИП Соловьева Л.В. системами выплат

(фиксированными окладами). Критериями эффективности системы мотивации на базе КРІ являются:

- четко поставленные, достижимые цели и задачи для каждого сотрудника компании;
- понятный механизм оценки деятельности и результатов сотрудников, привязанный к определенной периодичности в зависимости от должности;
- простота и прозрачность в расчетах системы мотивации.

Для предприятия ИП Соловьева Л.В. можно в данный момент выделить несколько подходов привязки суммы выплат к показателям:

Бонус за достижение стратегической задачи Предприятия ИП Соловьева Л.В. будет привязываться сразу к нескольким показателям, расставляя при этом веса, например:

1. Достижение одного показателя, такого как повышение удовлетворенности клиентов, соответствует 25% премии отличившимся сотрудникам,
2. Достижение же своевременных выполнения работ - 50% премии,
3. Достижение повышения квалификации сотрудников - 10%.

В зависимости от выполнения поставленных перед ним стратегических целей ИП Соловьева Л.В., сотруднику выплачивается или 100% оклада (если план выполнен на 100%), или 100%+%перевыполнения (к примеру, если план выполнен на 120%, то сотруднику выплачивается $100\%+20\%=120\%$ от оклада). Основные показатели эффективности предприятия ИП Соловьева Л.В.:

1. Рост прибыли
2. Эффективность функционирования предприятия
3. Сокращение себестоимости
4. Повышение качества работ и удовлетворенности персонала

Главное для успешной мотивации сотрудников Предприятия ИП Соловьева Л.В. - обеспечить соответствие полномочий и ответственности в рамках центра ответственности.

При успешном внедрении у системы мотивации на базе ключевых показателей эффективности руководство ИП Соловьева Л.В. получит следующее:

- мотивация сотрудников Предприятия ИП Соловьева Л.В. напрямую связана с достижением бизнес-целей организации;
- эффект от внедрения системы может быть измерен и посчитан, в том числе, в финансовых показателях;
- с помощью данной системы можно стимулировать сотрудников с «различными видами» потребностей, применяя материальные и нематериальные стимулы.

Положительными моментами внедрения на предприятии представленной системы мотивации и стимулирования труда являются:

- повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение осознанием полезности труда;
- формирование чувства причастности к организации;
- формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе;
- обеспечение связи между результативностью и оплатой труда;
- обеспечение возможностей личного развития работников.

Таким образом, далее проведем оценку эффективности предложенных мероприятий.

3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий

Основными мероприятиями по совершенствованию системы управления персоналом в ИП Соловьева Л.В. являются:

1. Совершенствование системы отбора и подбора кадров.
2. Совершенствование системы мотивации.

Во время совершенствования системы управления персоналом за счет оптимизации системы отбора и подбора кадров в ИП Соловьева Л.В. будут разработаны карты компетенций для каждого сотрудника, при этом они

будут разрабатываться непосредственно менеджером по персоналу ИП Соловьева Л.В. В данном случае затрат на доплату сотрудников не будет, так как данная разработка входит в его обязанности.

Разработкой программы ассесмент-центра в ИП Соловьева Л.В. будет заниматься также менеджер по персоналу. В данном случае затрат на доплату сотрудников не будет, так как данная разработка входит в его обязанности.

Выделение денег на само проведение ассесмент-центра для сотрудников ИП Соловьева Л.В. (кофе-брейк, обед, закрытие мероприятия и т.д..) – в среднем 1500 руб. за одно мероприятие.

Издержки, связанные с совершенствованием системы управления персоналом за счет оптимизации системы мотивации ИП Соловьева Л.В. на основе системы KPI это дополнительные выплаты сотрудникам в качестве премий и бонусов за достижение целей и увеличение объема реализации услуг. Их просчитать не возможно, так как данный показатель зависит от того, на сколько качественно и правильно внедрятся предлагаемые мероприятия.

Единственное, на данный момент можно рассчитать затраты на разработку KPI. Затратами буду выступать разработка и внедрение KPI для каждого сотрудника, а так же изменение и доработка должностных инструкций. Таким образом, расчет затрат производился исходя из времени, потраченного специалистом, проводящим разработку KPI, на изменение и доработку должностных инструкций, обработка результатов и применение KPI.

Разработкой KPI будет заниматься менеджер по персоналу ИП Соловьева Л.В.. Заработная плата менеджера по персоналу составляет 28 000 руб. в месяц или 159 руб./час при 8-часовом рабочем дне и 5-дневной рабочей неделе. Учитывая, что внедрение KPI в ИП Соловьева Л.В. потребует 5 недель можно выделить денежный эквивалент затраченного времени:

$$5 \text{ недель} \times 5 \text{ дней/неделя} \times 8 \text{ час./день} \times 159 \text{ руб./час} = 31\,800 \text{ руб.}$$

Также необходимо учесть короткий курс обучения по разработке КРІ – затраты на обучение одного сотрудника составят 13 800 руб.

Таким образом, совокупные затраты на проведение мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом составят:

$$31\,800 \text{ руб.} + 13\,800 \text{ руб.} + 1\,500 \text{ руб.} = 47\,100 \text{ руб.}$$

Теперь рассчитаем эффективность внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в ИП Соловьева Л.В..

Исходные данные для расчета представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Анализ затрат на осуществление подбора и обучения сотрудников (на одного человека) в ИП Соловьева Л.В.

Метод (ступень) отбора	Затраты с программой ассесмент-центр	Затраты до внедрения программы ассесмент-центра
1 . Информирование рынка рабочей силы	2000 руб.	2000 руб.
2. Предварительная отборочная беседа	1500 руб.	1500 руб.
3 . Заполнение бланка заявления	0 руб.	0 руб.
4. Беседа по найму	1000 руб.	1000 руб.
5. Программа Assessment Center	5000 руб.	0 руб.
6. Проверка рекомендаций и послужного списка	1000 руб.	1000 руб.
7. Медицинский осмотр	1650 руб. на одного человека	1650 руб. на одного человека
8. Принятие решения и оформление документов	0 руб.	0 руб.
9. Обучение (при необходимости)	Минимум 5000	Минимум 30000
Итого	17 150 руб.	37 150 руб.

В настоящее время расходы на подбор и обучение (введение в должность) одного нового сотрудника в ИП Соловьева Л.В. составляют 37 150 руб. Предполагается, что за счет внедрения программы ассесмент-центра будут подбираться кандидатуры на вышестоящие должности со 100% соответствием должности и требующие минимальные затраты на обучение. Таким образом, затраты на осуществление подбора и обучения сотрудника ИП Соловьева Л.В. сократятся на:

$$37\,150 - 17\,150 = 20\,000 \text{ руб.}$$

Расчет экономической эффективности внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в ИП Соловьева Л.В. представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Исходные данные для расчета

Показатели	Единица измерения	Величина показателя	
		до проведения мероприятий	после проведения мероприятий
1. Затраты на подбор и обучение	руб.	37150	17150
2. Коэффициент текучести, %	-	7,00%	0,00%
3. Среднесписочная численность	чел.	15	16
4. Уволено по собств.желанию + за нарушения трудовой дисциплины , за год	чел.	2	0
5. Принято, за год	чел.	2	2

Предполагается, что в результате эффективной системы подбора и обучения, а также эффективной системы мотивации в ИП Соловьева Л.В. количество уволенных сотрудников сократится до 0, при этом количество принятых работников составит столько же. Среднесписочная численность персонала вырастет до планового числа – 16 человек.

В результате произведенных расчетов коэффициент текучести кадров в ИП Соловьева Л.В. составит 0%. Коэффициент текучести за прошлый год составлял 7%. Снижение текучести персонала по мимо внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом, обусловлено улучшением атмосферы в коллективе, повышением заинтересованности и удовлетворенности от работы за счет более качественного управления среди руководства, вызванного эффективным подбором..

Затраты на проведение подбора и обучения персонала ИП Соловьева Л.В. составят 17 150 рублей, а затраты прошлого периода составили 37 150

рублей. Таким образом, затраты на набор сотрудников сократятся на 20 000 руб.

Таким образом, предполагаемый годовой экономический эффект от мероприятий по повышению эффективности системы управления персоналом в ИП Соловьева Л.В. составит $47\,100 - 20\,000 = 27\,100$ руб.

Теперь рассчитаем эффективность предложенных рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в ИП Соловьева Л.В.

$$\text{Э} = \left(\frac{27\,100 \text{ руб.}}{47\,100 \text{ руб.}} \right) * 100 \% = 57,54 \%$$

Экономическая эффективность предложенных рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в ИП Соловьева Л.В. составит 57,54%.

Основываясь на практике в других компаниях, как зарубежных, так и отечественных, внедрение подобных мероприятий позволит:

1. Повысить эффективность всех аспектов деятельности ИП Соловьева Л.В. за счет правильно подобранных кадров;
2. Увеличится производительность труда в ИП Соловьева Л.В., так как кадры будут соответствовать требованиям должности – профилю должности, основанных не только на профессиональных качествах, но и с учетом личностных качеств.
3. Улучшится социально-психологический климат в коллективе, за счет сплоченности и достижения единой цели ИП Соловьева Л.В..
4. Снизятся потери, связанные с низким качеством продукции.
5. Снизятся расходы, связанные с обучением, переводами и увольнением неподходящих работников, а также расходы, связанные с заменой работников, не устраивающих организацию, то есть стоимость поиска, отбора и обучения новых работников.

Таким образом, можно сделать вывод, что внедрение предложенных рекомендаций принесет желаемый результат.

Заключение

На основании исследования, проведенного в настоящей выпускной квалификационной работе, были сделаны следующие выводы:

Управление персоналом представляет сложную структуру взаимодействующих функций, основанную на таких областях науки, как психология, социология, экономика, экономика труда, экономика предприятия, менеджмент, юридически регулируемая законами.

Процесс управления персоналом представляет собой:

- подбор и оценку персонала;
- адаптацию работников и развитие их карьеры;
- анализ деятельности работников.

Эффективное управление персоналом является одной из основных задач эффективного функционирования предприятий малого бизнеса, т.к. является залогом развития трудового потенциала, личных качеств и способностей персонала, а также удовлетворение персонала выполненной работой и системой мотивации. При этом оценка системы управления персоналом является мощным рычагом для дальнейшего роста результативности процесса принятия управленческих решений.

Исследование системы управления персоналом на предприятии ИП Соловьева Л.В. показало, что на данный момент менеджер по персоналу, выполняет только регистрационные функции, оформляя трудовые отношения.

На предприятии ИП Соловьева Л.В. наблюдается текучесть кадров, данное обстоятельство связано с неэффективной системой подбора персонала, а также неудовлетворенностью персонала системой мотивации.

Профиль организационно-культурных предпочтений сотрудников иллюстрирует необходимость формирования адхократической культуры (В) с удержанием рыночного как наиболее эффективного, по их мнению, инструмента достижения успеха организации на рынке труда. В тоже время мы видим, что сотрудники не намерены сильно снижать бюрократию, так как

понимают, что ориентационное развитие бюрократии жизненно важно для наведения порядка на предприятии.

Подводя итоги можно сказать, что на предприятии ИП Соловьева Л.В. назрел вопрос о необходимости разработать комплекс мероприятий, способствующих улучшению и совершенствованию системы управления персоналом.

Для совершенствования системы управления предприятия ИП Соловьева Л.В. можно предложить следующий комплекс мероприятий:

1. Совершенствование системы отбора и подбора кадров.
2. Совершенствование системы мотивации.

Основываясь на практике в других компаниях, как зарубежных, так и отечественных, внедрение подобных мероприятий позволит:

- повысить эффективность всех аспектов деятельности ИП Соловьева Л.В. за счет правильно подобранных кадров;
- увеличится производительность труда в ИП Соловьева Л.В., так как кадры будут соответствовать требованиям должности – профилю должности, основанных не только на профессиональных качествах, но и с учетом личностных качеств.
- улучшится социально-психологический климат в коллективе, за счет сплоченности и достижения единой цели ИП Соловьева Л.В..
- снизятся потери, связанные с низким качеством продукции.
- снизятся расходы, связанные с обучением, переводами и увольнением неподходящих работников, а также расходы, связанные с заменой работников, не устраивающих организацию, то есть стоимость поиска, отбора и обучения новых работников.

Таким образом, можно сделать вывод, что внедрение предложенных рекомендаций принесет желаемый результат.

Список использованных источников

1. Аверина А.Д. Современные методы набора персонала на вакантные должности // В сборнике: Социокультурный менеджмент: содержание, проблемы, перспективы материалы III международной научно-практической конференции. Ответственный редактор Ильина Н.А.. Ульяновск, 2014. С. 47
2. Агапова О.Ю., Поляков В.У. Мошенничество со стороны кандидатов при поступлении на работу // Управление человеческим потенциалом. 2013. № 3. С. 158-167.
3. Акмеологическая оценка профессиональной компетентности государственных служащих. Учебное пособие / Под общ. ред. А.А. Деркача. 2-издание. – М., 2015. – 241 с.
4. Аллин О.Н., Сальникова Н.И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. — М.: Генезис, 2014. — 248 с.
5. Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 250 с
6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум. - М.: «ЮНИТИ-Дана», 2015. – 240 с.
7. Батаршева А.В., Лукьянова А.О. Психология управления персоналом: Пособие для специалистов, работающих с персоналом / А.В. Батаршева, А.О. Лукьянова. – М., 2013. – 560 с.
8. Бек М. А., Бек Н. Н. Производство знаний и инноваций: условия, эффективность и роль в инновационном развитии экономики // Менеджмент инноваций. 2014. № 1. С. 44
9. Бескровная Н., Терминов В. Управление персоналом в российском бизнесе //ЭКО.— 2015. — №12.
10. Герасимов Е.С. Критерии отбора, подбора и найма персонала: отечественный и зарубежный опыт решения вопроса. Вестник Университета Российской академии образования. 2013. № 2. С. 184-187

11. Демина Н.В. Принципы, критерии и подходы к отбору персонала как специальной функции кадрового менеджмента. Современные гуманитарные исследования. 2015. № 1. С. 43-49
12. Деркач А.А. Зазыкин В.Г. Роль организационной среды в становлении личности профессионала // Акмеология. №3. 2016. С. 5–12.
13. Дубиненкова Е. Н. Техники подбора персонала. Искусство находить лучших. - М.: Речь, 2012. - 478с
14. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. — 3-е изд. Н.Новгород: НИМБ, 2014. - 720 с.
15. Казаков М.В. Эффективная система подбора персонала для организаций // Управление развитием персонала. 2012. № 3. С. 176-181.
16. Казанцева Е.Е. Привлечение квалифицированного персонала для решения текущих и перспективных задач. Эффективность поиска. // Управление человеческим потенциалом. 2013. № 1. С. 46-60.
17. Калабухова Ю.В. Нормативно-методическое обеспечение процесса набора и отбора кадров в организации как инструмент повышения качества работы системы управления персоналом // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: Межвузовский сборник научных трудов. 2015. № 1-1. С. 157
18. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 448 с.
19. Кукина С.Д., Паршукова О.В., Воспельникова Я.Г. Методы оценки кандидатов при приеме на работу и их надежность. Наука - промышленности и сервису. 2014. № 6-2. С. 25-31
20. Куприянчук Е.В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие. Учебное пособие / Е. В. Куприянчук, Ю. В. Щербакова. – М.: РИОР: ИНФРА - М, 2012. - 255 с
21. Латыпова М.М. Поиск и отбор персонала в организацию на современном этапе. // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). 2014. № 11. С. 125-128

22. Лукичева Л.И. Управление персоналом. - М.: Омега-Л 2011 – 263 с.
23. Лядская А.В. Опыт применения системы Адизеса в выстраивании HR-процессов компании. Управление человеческим потенциалом. 2013. № 2. С. 124-137.
24. Малюгина А.Н., Самохвалова С.М. Современные тенденции управления персоналом в сфере подбора персонала // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. 2014. № 5. С. 213-217.
25. Маслова В.М. Управление персоналом. Бакалавр. Базовый курс. – М.: «Юрайт», 2012. – 492 с.
26. Миплер М.Э. Подбор персонала: системный подход: дис. канд. экон. наук. - Омск, 2015. – 315 с.
27. Морозова И. Н. Эффективный сотрудник. Технологии подбора персонала. Серия: Профессиональное мастерство. - СПб.: Феникс, 2014. - 328с.
28. Мякушкин Д.Е. Отбор и подбор персонала 2. Учебное пособие. - Челябинск, Издательство ЮУрГУ, 2011. – 31 с.
29. Новиков Д.А. Методология управления. Серия умное управление. - М.: Либроком, 2012. – 128 с.
30. Олегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник для бакалавров / Ю. Г. Олегов, Г. Г, Руденко. — М.: Издательство Юрайт, 2014. — 513 с.
31. Петрушихина Е.Б. Психологические аспекты принятия кадровых решений руководителям. Современная социальная психология: теоретические подходы и прикладные исследования. 2013. № 1. С. 39-46
32. Платонов Ю.П. Актуальные проблемы управления персоналом - СПб., Делком, 2013. - 247 с.
33. Поляков В.А. Новое в подборе персонал // Управление развитием персонала. 2014. № 1. С. 46-53.

34. Сидоркина С.В. Ассесмент-центр как инструмент повышения эффективности бизнеса. Управление человеческим потенциалом. 2011. № 1. С. 66-70
35. Стадник А. Оценка персонала. – М.: ООО «Бегин Групп», 2015. - 234 с.
36. Степанова М.В. Ассесмент-центр как одна из технологий оценки персонала. Ученые записки Российского государственного социального университета. 2012. № 8 (108). С. 124-130.
37. Суханова Е.В. Технология подбора персонала для компаний малого бизнеса // Российское предпринимательство. 2014. - № 11. С. 99-101.
38. Травин В. В., Магура М. И., Курбатова М. Б.. Управление человеческими ресурсами. Модуль 4. Модульная программа «Руководитель XXI века». - М.: ИД «Дело» РАНХиГС, 2012. – 104 с.
39. Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавров / под ред. И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. -М.: Издательство Юрайт, 2014. — 526 с.
40. Assessment Centers in Human Resource Management: Strategies for Prediction, Diagnosis, and Development (Applied Psychology) by George C. Thornton (Dec 12, 2011)
41. Assessment Methods in Recruitment, Selection & Performance: A Manager's Guide to Psychometric Testing, Interviews and Assessment Centres by Robert Edenborough (Aug 28, 2010)
42. How to Hire A-players: Finding the Top People for Your Team - Even If You Don't Have a Recruiting Department by Eric Herrenkohl (28 Apr 2010)
43. Leading Series: Recruiting, Selecting & Inducting New Staff in the Workplace Workbook 2011 by BPP Learning Media Ltd (1 Sep 2011)
44. Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees (Recruiting, Interviewing, Selecting and Orienting New Employees) by Diane Arthur (Jun 27, 2012)

;

Приложения

Приложение 1

Алгоритм механизма управления персоналом предприятия в системе внутрифирменного планирования



Система методов управления персоналом в организации



Приложение 3

Элементы системы управления персоналом в ИП Соловьева Л.В.

Функции управления	Фазы воспроизводства			
	формирование	распределение	перераспределение	использование
1. Планирование	1. Планирование расширения штата происходит по мере необходимости; 2. Подготовка кадров; 3. Поиск источников набора персонала.	1. Планирование распределения кадров не проводится; 2. Прогнозирование соответствия персонала современным требованиям	1. Разработка схемы продвижения кадров по служебной лестнице; 2. Планирование высвобождения кадров не проводится	1. Разработка планов по обеспечению рационального использования персонала (совмещение должностей); 2. Разработка мероприятий по обеспечению нормальных условий труда. 3. Формируется система оплаты труда.
2. Организация	1. Качественный подбор персонала. 2. Расстановка персонала.	1. Расстановка кадров на предприятии	1. Расстановка кадров на соответствующие рабочие места по рекомендациям. 2. Переподготовки кадров не осуществляется, так же как и повышения квалификации.	1. Мероприятия, повышающие производительность труда.
3. Мотивация	Стандартная система мотивации, основанная как на материальных, так и на нематериальных аспектах. Должностные требования осуществляются заключенным договором.			
4. Контроль	1. Определяется соответствие численности кадров соответствующему лимиту.	1. Оценка при наборе кадров. 2. Оценка деятельности каждого работника.	1. Контролирование перераспределения путем выявления факторов, обуславливающих профессиональное соответствие, не проводится.	1. Дальнейшая переподготовка кадров не проводится.

Приложение 4

Анкета для оценки мотивации

Вопросы	Да	Затрудняюсь ответить	Нет
1. Считаете ли Вы, что у Вас дружный коллектив и Вы без проблем можете общаться на равных как с руководством, так и с подчиненными?	3	2	1
2. Соответствует ли Ваш заработок занимаемой должности?	3	2	1
3. Правильно ли руководство компании распределяет рабочее время и обязанности между сотрудниками?	3	2	1
4. Считаете ли Вы, что занимаемая вами должность способна обеспечить вам и вашей семье достойное существование и признание в обществе	1	2	3
5. Насколько обустроенность рабочего места соответствует требованиям занимаемой должности?	3	2	1
6. Считаете ли вы, что на работе вас окружают люди с которыми легко сотрудничать?	3	2	1
7. Считаете ли Вы, что вам предоставляется возможно принимать ответственные решения на рабочем месте?	3	2	1
8. Считаете ли Вы, что степень контроля над работой слабая, но это и не нужно, Вы и так хорошо справляюсь со своими обязанностями	3	2	1
9. Гарантирует ли ваше настоящее положение успех, которого вы добиваетесь в жизни?	3	2	1
10. Удовлетворены ли Вы политикой в области кадров и управления персоналом действующей на вашем предприятии?	3	2	1
11. Приносит ли вам работа признание в том обществе, в котором вы обращаетесь?	3	2	1
12. Как вы оцениваете условия, в которых вам приходится работать?	3	2	1
13. Имеете ли вы возможности делового роста?	3	2	1
14. Получаете ли вы в процессе работы знания, умения и навыки, которые впоследствии обеспечат вам более привлекательное рабочее место?	3	2	1
15. Вы стремитесь к большей самостоятельности, чем имеете в настоящий момент	1	2	3
16. Приносит ли ваша работа достаток в дом?	3	2	1
17. Как вы считаете, руководство компании ценит ваш труд и ваши положительные результаты?	3	2	1
18. Вы постепенно утрачиваете знания и навыки по специальности, которую получили, т.к. ваши должностные функции не способствуют их развитию	1	2	3

Приложение 5

Бланк методики оценки психологической атмосферы в коллективе

Уважаемый сотрудник! Просим Вас ответить как можно искреннее на поставленные в анкетах вопросы. От искренности Ваших ответов зависит достоверность информации и эффективность проводимого исследования. Содержание анкет разглашаться не будет.

Фамилия, имя

Название организации

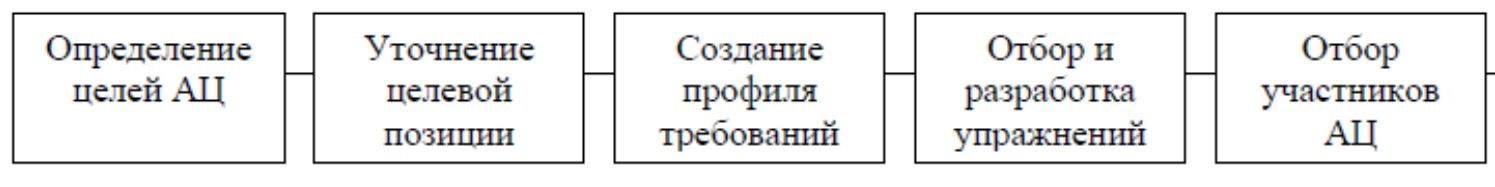
Дата

Инструкция: В таблице приведены противоположные по смыслу пары слов для описания атмосферы в Вашем коллективе. Чем ближе к правому или левому слову в каждой паре вы поставите знак *, тем более выражен этот признак в вашем коллективе.

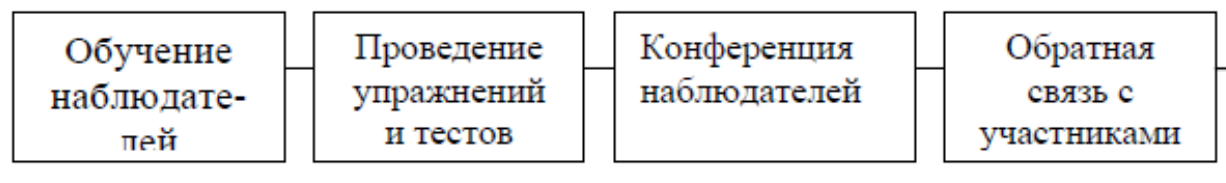
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1. Дружелюбие									Враждебность
2. Согласие									Несогласие
3. Удовлетворенность									Неудовлетворенность
4. Продуктивность									Непродуктивность
5. Теплота									Холодность
6. Сотрудничество									Несогласованность
7. Взаимоподдержка									Недоброжелательность
8. Увлеченность									Равнодушие
9. Занимательность									Скука
10. Успешность									Безуспешность

Процесс подготовки, проведения и обработки результатов Ассессмент-центра для ИП Соловьева Л.В.

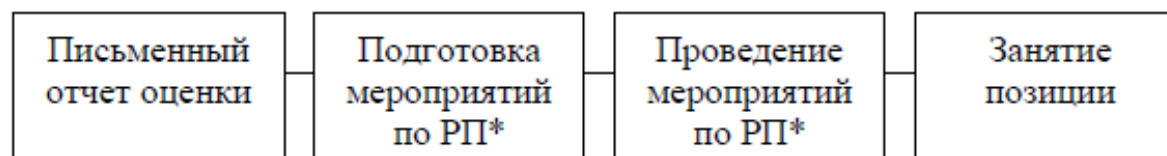
Подготовка



Процедура оценки



Обработка результатов



*РП - развитие персонала