# 

# Введение

В условиях развития рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства при совершенствовании управления персоналом, на этапе роста и расширения организации, что и является *актуальностью проблематики* выпускной квалификационной работы.

Одной из важнейших проблем на современном этапе развития экономики большинства стран мира является проблема в области работы с персоналом.

*Теория и практика формирования и развития управления персоналом в организации* достаточно широко представлена в работах российских и зарубежных ученых – М. Вебера., Т. Парсонса., К. Левина., Г. Саймона., Веснина В.Р., Коноваловой В.Г., Радугина А.А., и др., но вместе с тем, практически отсутствуют системные исследования управления персоналом на конкретных предприятиях в условиях быстрого роста. Это и предопределило выбор проблематики работы.

*Целью выпускной квалификационной работы* является разработка конкретных предложений по совершенствованию управления персоналом в ООО «Авангард», на этапе роста и расширения организации. В соответствии с целью, в работе поставлены следующие задачи:

* рассмотреть сущность, цели, задачи и принципы формирования и развития управления персоналом в ООО «Авангард», на этапе роста и расширения организации;
* формализация методов и процедур отбора кадров;
* выдвижение молодых и перспективных работников;
* повышение эффективности способов мотивации персонала;
* совершенствование организационной культуры;
* и многое другое.

*Объектом исследования* является управление персоналом в ООО «Авангард», города Сочи.

*Предметом исследования* – система организационных, социокультурных, экономических, информационных, технологических и других отношений по совершенствованию управления персоналом.

*Результатом исследования* является систематизация теоретических взглядов по проблеме совершенствованию управления персоналом в ООО «Авангард», на этапе роста и расширения организации; анализ зарубежного и российского опыта в совершенствованию управления персоналом на этапе роста и расширения организации; разработка технологии внедрения и по возможности, его апробации в конкретной организации.

**1. Совершенствование системы управления персоналом в условиях организационных изменений на этапе роста и расширения организации**

## 1.1 Основные принципы эффективного управления персонала предприятия

*Руководство*– процесс влияния на подчиненных, является способом заставить их работать на достижение единой цели [4].

*Руководить (в бизнесе)* – означает быть способным заставить весь коллектив стремиться к выполнению задач, стоящих перед организацией.

Руководство как единый процесс может быть, разбит на отдельные действия и шаги руководителя. Они направлены на достижение промежуточных, оперативных целей. Руководство непосредственно связано с оказанием влияние на подчиненных, учеников, друзей и т.п. Готовность персонала следовать приказам и распоряжениям руководителя, определяется следующими факторами:

* степенью понимания смысла распоряжения;
* совместимостью распоряжений с индивидуальными потребностями и интересами сотрудников;
* интеллектуальными и физическими способностями подчиненных;
* личных взаимоотношений;
* организаторских талантов руководителя;
* качества руководства;
* мотивации.

Одним из элементов руководства является обязательное наличие общей цели, на достижение которой будет направлены совместные усилия. Личные цели отдельных индивидов заставляют менеджера либо выполнить их для достижения общей задачи, либо подчинить их достижению общей цели, либо они не должны мешать достижению целей организации. Чтобы подчинить цели индивида целям группы руководитель должен применить всю свою энергию, а иногда и власть.

Для быстрого и эффективного достижения цели менеджер должен координировать работу и мотивировать персонал для выполнения ее. Ключ к мотивации персонала следует искать так, чтобы выборочно использовать тот вид воздействия, который соответствует конкретным обстоятельствам, применим к конкретному сотруднику.

Индивидуальная мотивация требует знаний характеров, темпераментов, способностей и других качеств сотрудников. Для мотивации группы существуют определенные правила и менеджеру необходимо их знать.

Удачно созданная руководителем группа (когда распределение официальных должностей соответствует ролям, которые играют люди в повседневной жизни, а не симпатиям менеджеров) работает ровно, без срывов, и большинство проблем решает без конфликтов, заинтересована в конечных результатах [4, 21]. Воодушевленная главной идеей группа добивается поставленной перед ней цели и с готовностью принимается за новую задачу, поставленную перед ней.

Таким образом, результаты руководства изначально заложены в системе его осуществления и являются главной характеристикой менеджера.

Изучая управление, многие ученые пытались определить степень зависимости хорошего руководства от менеджера. Какими качествами должен быть наделен руководитель, для того чтобы организация была процветающей. Бесспорно, личность менеджера играет важную роль в управлении организацией. Руководитель оценивает ситуацию и принимает решение, подбирает персонал и распределяет задания, контролирует работу и осуществляет мотивацию. Поведение менеджера его отношение к делу и людям создают социально – психологическую атмосферу работы. И это может быть атмосфера нервозности неуверенности и даже страха, или атмосфера уверенности, стабильности, доброжелательства и деловой активности. Несомненно, очень многое в деятельности любой организации зависит от личности менеджера.

В целом весь процесс руководства можно рассматривать как процесс использования управляющим своих личных качеств и стиля руководства. И теперь наша задача – попытаться определить психологический портрет эффективного руководителя. И лучше всего начать с его личностной стороны.

Следующей составной частью и главной характеристикой эффективности руководства является стиль управления, который применяет в своей работе менеджер. Изучение стиля руководства ведется психологами уже более полувека. Исследователи накопили к настоящему времени немалый материал по данной проблеме [21].

Каждый руководитель в процессе управленческой деятельности выполняет свои обязанности в свойственном только ему стиле. Стиль руководства выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому подходу к выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных. Принятый стиль руководства может служить характеристикой качества деятельности руководителя, его способности обеспечивать эффективную управленческую деятельность, а так же создавать в коллективе особую атмосферу, способствующую развитию благоприятных взаимоотношений и поведения. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи – все отражает стиль руководства данного руководителя.

Стиль отличается устойчивостью, которая проявляется в частом применении разных приемов управления [21]. Но эта устойчивость относительна, так как стилю обычно характерен динамизм. Правильно выработанный стиль руководства соответствующий сложившийся ситуации способен преодолеть, казалось бы, непреодолимые препятствия. И он приведет систему к неожиданно высоким конечным результатам. Стиль руководства во многом определяется индивидуальными качествами руководящего лица. Но при всей их значимости особенности личности не исключают другие компоненты, формирующие стиль управления. Компоненты эти составляют субъективный элемент стиля, но стиль всегда имеет и общую объективную основу.

Объективно, какой бы стиль не был избран руководителем, его выбор определяется сознательной целью, которая характеризует способ и метод его действий. Кроме этого существуют и другие объективные компоненты стиля. К ним относятся: закономерность управления; специфика сферы конкретной деятельности; единые требования, предъявляемые к руководителям; социально – психологические черты исполнителей (возраст, пол, квалификация, профессия, интересы и потребности и пр.); уровень иерархии управления; способы и приемы управления, используемые вышестоящими руководителями [4, 21]. Данные объективные слагаемые стиля показывают сочетание в деятельности руководителя, производственной функции и функции регулирования взаимоотношений в коллективе, характер сложившихся в ней традиций и приемов общения, а тем самым и стиль работы.

Любая управленческая деятельность имеет и субъективную основу. Руководитель, прежде чем принять какое-либо решение сначала мысленно продумывает все возможные способы воздействия на подчиненных и выбирает в зависимости от ситуации наиболее на его взгляд целесообразные [11, 24]. И, несмотря на то, что обязанности руководителя предписываются должностной инструкцией, стиль работы имеет отпечаток неповторимой личности руководителя. Именно в стиле руководителя проявляются его личные качества, которые несколько изменяются в зависимости от особенностей и потребностей коллектива. Сильное воздействие на стиль оказывают интеллект и культура руководителя, уровень профессиональной и политической подготовки, особенности характера и темперамент, нравственные ценности руководителя, умение внимательно относится к подчиненным, способность вести за собой коллектив, создавать атмосферу увлеченности работой, нетерпимости к недостаткам и равнодушию.

Следовательно, в стиле руководства выделяют, с одной стороны, его общую объективную основу, а с другой стороны, присущие данному руководителю способы и приемы осуществления управленческих функций. Объективная составляющая стиля определяется совокупностью социальных и экономических требований к руководящей деятельности. Субъективные компоненты характеризуются чертами личности руководителя. Но если в стиле нельзя четко выделить его объективную основу, то никакие, даже самые прекрасные, качества руководителя не способны обеспечить успех деятельности организации. Можно выделить основные факторы, характеризующие стиль руководства [10]:

* требования, предъявляемые к руководителям в отношении их компетентности, деловитости, ответственности, личных качеств, нравственности, характера, темперамента и пр.;
* специфика системы – ее цели и задачи, управленческие структуры и технология управления, функции руководителя;
* окружающая производственная среда – технологический уровень производства, форма организации труда, обеспеченность материальными ресурсами и т.п.;
* особенности руководимого коллектива – его структура и уровень подготовленности, характер сложившихся в нем взаимоотношений, его традиции и ценности.

Стиль работы определяет не только деятельность руководителя, он непосредственно сказывается на всех сторонах деятельности системы и непосредственно на подчиненных.

Таким образом, каждая организация представляет собой уникальную комбинацию индивидов, целей и задач. Каждый управляющий – это уникальная личность, обладающая рядом способностей. Каждый руководитель является творцом того стиля управления, который он применяет на практике. Но при этом он учитывает множество объективных и субъективных условий и обстоятельств, в зависимости, от которых стиль получает свое конкретное содержание. Стиль представляет собой социальное явление, так как в нем отражены мировоззрение и убеждения руководителя, а так же он во многом определяет результаты деятельности всей системы.

Для анализа существует разные классификации стилей руководства: традиционный и современный. К традиционному подходу относятся «одномерные» стили управления. «Одномерные» стили, характеризуются одним каким-то фактором, к ним относятся: авторитарный, демократический и либерально-попустительский.

Изучение стиля руководства и само возникновение этого понятия связаны с именем известного психолога К. Левина [14]. В 30-е годы вместе со своими сотрудниками провел эксперименты, и определил три ставших классическими стили руководства: авторитарный, демократический, нейтральный (анархический). Позднее предпринимались попытки терминологических изменений, и те же самые стили руководства обозначаются как директивный, коллегиальный и попустительский (либеральный).

Начать рассмотрение стилей руководства необходимо с рассмотрения системы Дугласа Мак Грегора. Его труды по практическому управлению содержат утверждения о том, что подчиненные ведут себя, таким образом, как вынуждают их вести себя руководители. Подчиненный любого ранга может стараться отвечать требованиям своего руководства и выполнять возложенные на него задачи. Исследования Мак Грегора показывают, что изначальным двигателем поставленной цели являются, прежде всего, желания руководителя. Если руководитель верит в то, что его работники справятся с поставленной задачей, он подсознательно управляет ими так, что бы улучшить их деятельность. Но если действия руководства отличаются неуверенностью, это приводит к перестраховке, а, следовательно, тормозит развитие.

Работы Мак Грегора помогают менеджерам избегать неуверенности и стремиться к достижению максимального успеха. Он описывает систему руководства с двух противоположных позиций, каждую из которых может занять руководитель по отношению к своим подчиненным. Одна из крайних позиций названа теория Х, а другая теория У [25]. Теория Х описывает такой тип руководителя, который стоит на позиции директивных, авторитарных методов управления, так как относится к своим подчиненным недоверчиво. Наиболее часто они выражают свое отношение следующим образом:

* каждому человеку от природы присуще нежелание работать, поэтому он старается избегать затрат труда, где это только возможно.
* люди стараются избегать прямой ответственности, предпочитают быть ведомыми.
* каждый человек стремится обеспечить себе полную безопасность.
* чтобы заставить каждого из членов коллектива работать на достижение единой цели, необходимо применять различные методы принуждения, а так же напоминать о возможности наказания.

Руководители, придерживающиеся подобной позиции по отношению к своим подчиненным, как правило, ограничивают степень их свободы, автономии в организации, стараются не допускать служащих к участию в управлении компанией. Они стремятся упростить цели, разбить их на более мелкие, каждому подчиненному поставить отдельную задачу, что позволяет легко контролировать ее исполнение. Иерархия в таких организациях, как правило, очень строгая, каналы сбора информации работают четко и оперативно. Руководитель такого типа удовлетворяет элементарные потребности подчиненных и использует автократичный стиль управления [25, 34].

Теория У описывает идеальную ситуацию, в которой взаимоотношения в коллективе складываются, как партнерские и становление коллектива проходит в идеальной среде. Эта теория представляет собой оптимистичный взгляд на работу организации и включает в себя следующие положения.

Работа не является для любого из нас чем-то особенным. Человек не отказывается от выполнения тех или иных обязанностей, а стремится взять на себя определенную ответственность. Работа для человека так же естественна, как и играть и:

* если члены организации стремятся достичь поставленных стилей, они развивают самоуправление, самоконтроль, делают все возможное для достижения целей.
* награда за работу будет строго соответствовать тому, как выполнены стоящие перед коллективом задачи.
* изобретательность и творческое начало остаются скрытыми в подчиненных из-за высокого развития технологий.

Значительных успехов в работе достигают руководители, придерживающиеся как теории Х, так и теории У. Но каждый менеджер должен сначала оценить, возможно, ли в тех условиях, в которых находится организация, применение теории У, а также какие последствия может вызвать применение теории Х.

Существуют такие условия, при которых развитие организации осуществляется по принципам теории У. Руководители в данном случае в условиях равноправия имеют полную поддержку со стороны подчиненных и руководителей среднего звена. При этом руководитель для подчиненного является наставником. Они могут иметь различные позиции по иным вопросам, но мнение друг друга обязаны уважать. Менеджер, придерживающийся теории У, позволяет подчиненному самому устанавливать сроки выполнения заданий, если он хочет совмещать различные виды деятельности [34].

Концепции, соответствующие теории У, действуют наиболее эффективно в ситуации, когда все члены коллектива адаптированы к подобному стиль управления. Такие профессии, как научный сотрудник, учитель, медик, наиболее приспособлены к руководству по теории У. Низко квалифицированные работники, требующие постоянного надзора и контроля, как правило, лучше адаптируются к управлению по теории Х.

Широкое применение теории У в работе управления позволяет достичь высокого уровня производительности, развить творческий потенциал у работников, создавать гибкие рабочие места, поощрять коллективный труд, а также достичь высокого уровня квалификации персонала.

В рамках «одномерных» стилей управления можно рассматривать две модели. Классическая модель классификации стилей руководства, предложенная К. Левиным и альтернативная ей модель классификации стилей Лайкерта. Рассмотрим и произведем анализ данных моделей. Модель К. Левина основана на том, что главная роль при классификации стилей руководства была отдана свойствам личности и особенностям характера руководителя. В модели Лайкерта в эту основу положен ориентир руководителя либо на работу, либо на человека. Обе рассматриваемые модели относятся к поведенческому подходу, который создал основу для классификации стилей руководства. Эффективность руководства согласно этому подходу определяется тем, как относится менеджер к своим подчиненным [34].

## 1.2 Система управления персоналом и стадии формирования организации

*Стадия формирования организации.* Основная задача на этом этапе – поиск товара, который сможет найти свой рынок, своего потребителя и обеспечить достаточный источник поступления средств для существования организации. Однако не всегда молодая организация обладает достаточными ресурсами для начала дела. Именно поэтому на стадии формирования существенным становится вопрос поиска источников инвестиций, способов привлечения средств. Для этого организация должна показать потенциальным инвесторам (возможным совладельцам) привлекательность предложения, обоснованность инвестиций, вероятность возврата вложенных средств. Одним из способов, который, с одной стороны, может помочь самому руководству сформулировать представление о стратегии и этапах развития организации, а с другой стороны, – представить проект потенциальным инвесторам, является бизнес-план [2].

Если удается найти достаточное количество ресурсов для начала работы, руководство сталкивается с проблемой кадрового и материально-технического обеспечения производства. Необходимо привлечь новый персонал или провести переориентацию части персонала с подготовки проекта к реализации его в производственной деятельности.

Задачи кадровой службы – направления кадровой работы, представление о целях работы с персоналом, конкретизированные с учетом конкретных условий существования организации.

Необходимо заметить, что как таковой кадровой службы в 99,9% вновь формирующихся организаций нет. Слишком велик дефицит средств, слишком далеки «отцы-основатели» от формальной атмосферы и тех задач, которые необходимо решать в области работы с персоналом, чтобы создавать такого рода подразделение. Однако отсутствие осознания необходимости кадровых мероприятий не отменяет их естественной реализации: в рамках бизнес-плана необходимо описать проект организационной структуры, рассчитать потребность в персонале, представить расчет изменения количественного и качественного состава предприятия [2, 8]. Необходимо рассчитать затраты, в том числе и на набор, обучение персонала, оплату труда. Для выбора места дислокации предприятия, разработки систем оплаты необходимо провести анализ рынка труда и рынка профессий. Для формирования кадрового состава важно сформулировать требования к будущим работникам, найти источники наименее затратного привлечения персонала и его адаптации.

Однако менее всего на стадии формирования обращается внимание на создание самой системы работы с персоналом, формирование корпоративных принципов, а даже просто системы работы с кадровой документаций. Обычно осознание необходимости формализации, определения кадровой работы, создания систем хранения информации приходит много позже, в тот момент, когда количество информации превышает мыслимые объемы, когда что-то найти становится отдельной проблемой и когда, к сожалению, кадровая информация теряет свое свойство информации, с ней нельзя работать в период подготовки и оценки управленческих решений.

Сформулируем основные задачи по управлению персоналом на данном этапе [9]:

1 Подготовка организационного проекта:

* проектирование организационной структуры;
* расчет потребности в персонале;
* анализ кадровой ситуации в регионе;
* разработка системы стимулирования труда.

2 Формирование кадрового состава:

* анализ деятельности и формирование критериев отбора кандидатов;
* определение сегмента рынка рабочей силы из которой целесообразно проводить набор;

3 Разработка системы и принципов кадровой работы:

* формирование кадровой политики и плана кадровых мероприятий;
* формирование самой кадровой службы (организационной структуры, набор состава);
* разработка системы сбора, хранения и использования кадровой информации.

Поскольку кадровая служба призвана обеспечить человеческую составляющую работы фирмы, что служит важной гарантией эффективности деятельности организации, то среди наиболее значимых ее задач можно выделить:

* помощь фирме в достижении ее целей;
* эффективное использование мастерства и возможностей работников;
* обеспечение фирмы высококвалифицированными и заинтересованными служащими;
* стремление к наиболее полному удовлетворению служащих своей работой, к их наиболее полному самовыражению;
* развитие и поддержание на высоком уровне качества жизни, которое делает желанной работу в этой фирме;
* связь управления персоналом со всеми служащими;
* помощь в сохранении хорошего морального климата;
* управление движением к взаимной выгоде индивидов, групп предприятий, общества.

Можно выделить две структуры управления персоналом в организации.

Штабная структура – специалисты отделов по управлению персоналом, занимающиеся разработкой принципов работы с персоналом организации, конкретных программ и организацией кадровых мероприятий (менеджеры по персоналу).

Линейная структура – менеджеры-практики, реализующие конкретные функции работы с персоналом в ходе выполнения собственных управленческих функций (линейные менеджеры) [9].

Для того чтобы иметь возможность реализовать различные направления кадровой работы на уровне конкретных подразделений, структуры управления персоналом создают разветвленную и пронизывающую различные уровни организации сеть.

Однако вновь создающейся организации все это «великолепие» широкого многообразия структур и подразделений пока недоступно.

Что же необходимо учитывать при проектировании структуры управления персоналом в первую очередь?

1 Уровень, на котором предполагается реализовывать управление персоналом:

* либо это станет предметом заботы и учета на высшем корпоративном уровне, и мы сможем говорить о корпоративном управлении персоналом;
* либо это будет вменено только в обязанность среднему уровню и тогда мы сможем говорить об организации работы с персоналом, которую будет проводить руководитель кадрового подразделения вместе с линейными менеджерами;
* либо в организации речь будет идти об исполнительском уровне управления персоналом, что, как правило, выражается или в кадровой работе (документировании трудовых отношений), или в решении отдельных проблем (разрешении конфликтных ситуаций, наборе персонала), и тогда мы будем говорить об уровне исполнителей – сотрудников кадровых подразделений (как правило, отдела кадров в традиционном представлении).

2 Штат службы управления персоналом. Даже в самых больших корпорациях непосредственно в службах управления персоналом работает не более 150 человек. В среднем один специалист приходится на 200 занятых.  
Более точно количество сотрудников (Ч), необходимых для выполнения работ по комплектованию и учету кадров, можно рассчитать по следующей формуле:

Ч = , (1)



где Т1 – суммарная трудоемкость работ, рассчитанных по типовым нормам за год (квартал), ч;

К1 – численность персонала;

Фп – фонд оплаты труда.

Штат служб управления персоналом для некоторых типов предприятий иллюстрирует таблица 1:

Таблица 1 – Штат служб персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Отрасль и размер предприятия | Норма персонала на одного сотрудника кадровой службы | Число сотрудников кадровой службы |
| Обрабатывающая |  |  |
| до 500 – 999 чел. | 116 | 1 – 20 |
| 1000 – 4 999 чел. | 130 | 2 – 90 |
| свыше 5 000 чел. | 352 | 7 – 126 |
| Исследования и развитие | 102 | 1 – 60 |
| Общественные нужды | 154 | 1 – 110 |
| Больницы | 180 | 1 – 28 |
| Банки | 98 | 1 – 72 |
| Страховые компании | 101 | 1 – 142 |
| Транспортировка и распространение | 272 | 1 – 75 |
| Правительственные учреждения | 272 | 2 – 104 |
| Образование | 161 | 1 – 46 |
| Другие фирмы | 194 | 1 – 120 |

Следует учитывать, что существуют еще и национальные нормы расчета соотношения числа сотрудников кадровых служб и персонала. Так, в России на одного сотрудника кадровой службы приходится 50–100 человек, в Германии – 130–150, во Франции – 130, в США – 100, в Японии – 40 человек.

3 Основные задачи, решаемые службой по управлению персоналом. При характеристике в целом содержания деятельности служб по управлению персоналом выделяют следующие основные задачи:

* решение штабных проблем (набор, отбор, ориентация, оценка, дисциплина) – 33%,
* компенсации и пособия – 28,5%,
* обучение, повышение квалификации – 1%,
* трудовые отношения – 10% [1, 10].

Приведем результаты сопоставительного анализа основных функций управления персоналом на крупных предприятиях США и ФРГ в таблице 2:

Таблица 2 – Сопоставительный анализ основных функций управления персоналом в США и ФРГ

|  |  |
| --- | --- |
| США | ФРГ |
| 1 | 2 |
| - | Административная деятельность: применение на практике нормативных документов в области организации и оплаты труда. |
| Наем и увольнение: анализ деятельности, разработка критериев оценки, прогноз изменения требований к кандидатам, отбор кандидатов с использованием широкого оценочного инструментария. | Трудоустройство: прием на работу, ознакомление с требованиями рабочего места и условиями работы, продвижения, увольнения. |
| Обеспечение безопасных условий труда и охрана здоровья: медицинское обследование, программы страхования, инспекция труда, эргономическая экспертиза | Обеспечение благоприятных условий труда и техники безопасности: инспекция труда, медицинское обследование, эргономическая экспертиза. |
| Развитие персонала: подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров, связь с учебными заведениями, разработка плана карьеры. | Подготовка, переподготовка и повышение квалификации: повышение квалификации, оценка потенциала персонала, определение путей продвижения персонала. |
| Организация заработной платы и компенсаций: разработка уровней и процедур выплат, установление персональных ставок почасовой оплаты, расчет фирменного пенсионного обеспечения, единовременные выплаты, перевод денежных средств в банки, организация стимулирующих финансовых программ. | Материальное стимулирование: 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. |
| Обеспечение трудовых отношений: изучение и подготовка контрактов по найму, соглашения между профсоюзами и администрацией, связь с общественностью и прессой, рассмотрение споров, конфликтов, анализ жалоб и предложений персонала. | Социальные вопросы: контакты с профсоюзами, содействие проведению общественных мероприятий, анализ и выявление причин социальной напряженности и конфликтов. |

Уже на стадии формирования организации важно разработать такую систему сбора, хранения и использования кадровой информации, которая бы, с одной стороны, соответствовала проектируемой структуре организации, а с другой, – была достаточно гибка к возможным изменениям в будущем.

Под кадровой информацией можно понимать определенным образом организованное множество данных о персонале организации. Это и личные дела, и карточки по учету кадров, и всевозможные приказы о назначениях, перемещениях, командировках, отпусках и увольнениях. Важно, чтобы все данные о персонале позволяли руководству организации в каждый момент времени принимать оптимальные управленческие решения на основе адекватного представления о внутриорганизационной кадровой ситуации.

К наиболее типичным задачам, требующим информационного обеспечения, можно отнести кадровое и управленческое делопроизводство, внутриорганизационное кадровое планирование и оценку персонала [23].

Кадровое и управленческое делопроизводство, прежде всего, включает разработку штатного расписания, должностных инструкций, приказов по личному составу и ведение личных дел. Чаще всего сюда же может относиться информация о расчете заработной платы сотрудников организации.

Внутриорганизационное кадровое планирование включает работу по анализу, оценке затрат и контролю. Так, при организации обучения персонала необходимо проанализировать потребность в обучении и загрузку работников, иметь информацию по планированию их использования, произвести оценку затрат на предполагаемое обучение. После чего можно переходить к составлению собственно плана подготовки, его реализации и контролю.

*Стадия интенсивного роста организации.* Организации удалось пройти самый сложный период – стадию формирования. Сформулирована новая идея, найден товар, получены средства, налажено производство, и товар поступил на рынок. Проект был хорошо продуман, предприятие заработало, количество потребителей стало существенно увеличиваться. Можно радоваться: организация растет, появляются все новые и новые клиенты. Однако это уже следующая стадия формирования организации – стадия интенсивного роста.

Каковы же задачи управления на этой стадии? Для удовлетворения растущего спроса организация должна быстро переструктурироваться, должны появиться новые отделы, подразделения, установлены связи между ними. Многие организации начинают привлекать к работе с клиентами не только собственные структуры, но и другие организации, например, по договорам. В связи с быстрым ростом обостряется проблема управляемости организацией, включения новых подразделений, установления новых и оптимизация старых связей. Для ряда отраслей бизнеса существенно долгосрочное взаимодействие с клиентом, поэтому становится важным создание поддерживающих структур, например, сервиса или дополнительных услуг. Для поддержания хорошего спроса важными становятся вопросы рекламы, создания имиджа организации, установления контактов с общественностью, внешней средой в целом.

Для большинства организаций, находящихся в стадии интенсивного роста, наиболее существен вопрос о привлечении нового персонала. Около 70% времени специалистов кадровых служб посвящены именно этому: где найти новых сотрудников, как их оценить и отобрать наиболее подходящих, как провести адаптацию персонала, ввести его в корпоративную культуру, сделать процесс включения быстрым и минимально затратным. Учитывая, что рост организации ставит проблемы управляемости, менеджер по персоналу должен продумывать вопросы изменения организационной структуры, принципов управления и в широком смысле – командного управления и формирования управленческих команд.

Однако наиболее существенная проблема, с которой сталкивается управление персоналом, – проблема размывания корпоративной культуры. В период интенсивного роста организация может включать в себя гораздо больше персонала, чем на предыдущих стадиях [23, 29]. Если организация смогла выйти на стадию интенсивного роста, нашла своего потребителя, удержалась на рынке, безусловно, в корпоративной культуре есть много продуктивного, она способна дать организации стимул для дальнейшего роста. Но с приходом новых сотрудников, работавших прежде в других фирмах и предприятиях, менеджер по персоналу сталкивается с проблемой – удержать продуктивность корпоративной культуры, ее ценности, заимствовать все наиболее интересное, включить их в культуру, но не позволить групповым представлениям погибнуть под напором множества новых идей.

*Трансляция корпоративной культуры в новые подразделения.*

Сначала вспомним основные понятия. *Организационная культура* – интегральная характеристика организации (ее ценностей, паттернов поведения, способов оценки результатов деятельности), данная в языке определенной типологии.

*Корпоративная культура* – сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Корпоративная культура проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Корпоративная культура регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его реакции в критических ситуациях.

*Элементы корпоративной культуры.* Организация живет в социальной среде, деятельность ее направлена на удовлетворение потребностей заказчиков и через это – своих собственных. Однако мы не сможем создать эффективную организацию, если она не будет проводить процесс адаптации к внешней среде, приспосабливаться к ее изменениям, разрабатывать наиболее эффективные приемы реагирования. С другой стороны, мы не сможем говорить об организации, если она не будет создавать своего собственного внутреннего пространства, особой внутриорганизационной атмосферы и решать задачи внутренней интеграции (создания целостности). Именно корпоративная культура фиксирует основные задачи организации по внешней адаптации и внутренней интеграции [29].

Составные части корпоративной культуры – ее элементы, могут быть ориентированы как на решение проблем адаптации, так и внутренней интеграции. Какие элементы могут быть выделены?

В рамках процесса внешней адаптации – определения организацией своего места – можно выделить цель, программу, клиентов и партнеров организации.

Первый элемент, определяющий цель организации и место в социальной среде, которая эта организация может занимать, – это *миссия организации*, представление о том, для чего организация создается. Миссия отвечает на вопрос «Зачем»? Зачем нужна именно эта организация, кому важна ее деятельность, кто ее заказчики [33].

Следующий параметр, который определяет перспективы организации, – это описание *желаемого будущего* организации, представление о результатах развития организации и конкретных шагах по их достижению. Ответы на вопросы «Что будет?» и «Как будет достигнуто будущее?»

Представление об организации и принципах ее работы конкретизирует такой параметр, как представление о клиентах, тех кто, с одной стороны, может обратить свое внимание на организацию, а, с другой стороны, кого организация посчитает удостоить чести стать ее клиентом. Давно известно, что представление о клиентах – тех, для кого существует организация, существенным образом определяет ее принципы функционирования. Если это массовый клиент, выбираются соответствующий ассортимент, ценовая политика, готовится особый персонал, даже зал или офис оформляется особым образом. Если это элитарный клиент, то все вышеперечисленное наполняется совсем другим смыслом. И даже меняется представление о ценностях организации: для массового клиента – удовлетворение типовых потребностей, для элитарного – особых, индивидуальных.

Не менее важен и вопрос о партнерах. Скажи мне, с кем ты дружишь, и я пойму кто ты! Не в меньшей степени это относится к партнерам организации. Разрабатывая политику организации, руководство должно определить список стратегических партнеров. Элемент корпоративной политики – особое отношение к партнерам, особые требования к ним.

В рамках работы по формированию внутренней среды организации, созданию внутренней интеграции следует проанализировать специфику деятельности, влияние ее, а также целей, клиентов и других параметров на особенности персонала, правила и нормы поведения сотрудников в организации и во вне.

Анализ технологии деятельности должен дать ответы на вопросы: какой тип совместной деятельности заложен в нашей технологии, чем наша технология отличается от технологий, осуществляемых другими организациями. Для корпоративной культуры особенно важно найти такие особенности реализации деятельности, которые могут быть привлекательны для клиентов [26].

Особенно важен для кадрового менеджмента вопрос о сотрудниках как элементе корпоративной культуры. Какие сотрудники должны работать в организации, какими идеалами, ценностями и особенностями они должны обладать. Сотрудники организации – носители корпоративной культуры. Именно с ними сталкивается клиент и через их поведение понимает, какие цели и способы поведения характерны для данной организации. Образ сотрудника может быть конкретизирован по ряду параметров: возраст, пол, образование (вплоть до конкретного учебного центра), характерологические особенности, стиль одежды, традиционные слова, фразы и т.д.

Конечно, описание желаемого образа сотрудника должно быть конкретизировано с учетом специфики деятельности в конкретных подструктурах, функциональных структурах. Образ идеального менеджера по продажам, идеального программиста может быть описан через перечисление качеств, определяющих эффективность конкретной деятельности. Но важно создать и общий портрет, отличающий сотрудников данной организации от других.

Важным аспектом описания сотрудников является выделение способов идентификации своих сотрудников, традиционных приемов комплектования штатов и испытания при приеме на работу.

Описание правил поведения в организации может включать [12, 26]:

* осознание себя и своего места в организации, что свойственно организации – индивидуализм или всемерная кооперация;
* ценности (критерии оценки – что является правильным, а что – неправильным) и нормы (правила поведения в различных ситуациях, особенно важны принципы принятия решений в критических ситуациях);
* веру во что-то и отношение или расположение к чему-то (веру в руководство, во взаимопомощь);
* коммуникационную систему и язык общения (как организовано прохождение информации в организации, кто имеет доступ, как информация распространяется (устно или письменно), особые термины, традиционные фразы);
* критерии и правила распределения статуса и власти (типовые обязанности и полномочия сотрудников разного уровня, перечень функций разных подразделений);
* правила «неформальных отношений» внутри организации (некоторый кодекс, объединяющий всех);
* внешний вид, одежду и презентацию себя на работе (ношение определенной формы или свободный выбор одежды, что считается уместным, что вызывающим;
* что и как едят, привычки и традиции в этой области (принято ли есть в служебном помещении, организовано ли регулярное питание, все питаются вместе или есть закрытые зоны (особо престижные и почему они такими считаются), принято ли доплачивать за питание, какие блюда считаются фирменными);
* осознание времени, отношение к нему и использование (существует ли строгий временной регламент, поощряется или наказывается внеурочная работа и т.д.);
* взаимоотношения между людьми (приняты ли равноправные отношения или статус в организации влияет на тип взаимодействия, принципы формирования референтных групп, значимых и близких друг для друга);
* процесс развития работников и научение (как организация относится к развитию персонала, считает ли это важным или ориентирована на привлечение новых профессионалов извне, процесс обучения и развития регламентируется нормами и правилами или делегируется самому сотруднику, зависит от его активности);
* трудовую этику и мотивирование (какое отношение к работе ожидается, что и как наказывается или поощряется, какая система оценки и стимулирования принята, а какая реально реализуется).

Конкретизируя правила поведения в организации, можно проанализировать некоторые программные заявления ряда компаний [12, 28], таблица 3:

Таблица 3 – Анализ заявлений ряда компаний

|  |  |
| --- | --- |
| Наши сотрудники всемерно помогают друг другу при возникновении проблем. | Если вы столкнулись с проблемой, постарайтесь решить ее самостоятельно, не отвлекая руководителей и коллег. |
| У нас принято говорить обо всем, что может быть полезно компании. | У нас принято хорошо выполнять свои обязанности и «не лезть не в свое дело». |
| Мы всемерно поощряем творческий подход к делу. | Мы ожидаем от своих сотрудников точной работы в соответствии с заданными правилами и нормами. |
| Мы поощряем и наказываем сотрудников сразу же, без отсрочки. | Для нас важно точно оценить вклад и оплатить работу каждого, для этого мы проводим периодическую оценку работы сотрудников. |

Как уже отмечалось, одна из существенных проблем на стадии интенсивного роста организации – удержание и укрепление корпоративной культуры, преодоление тенденции ее размывания новыми сотрудниками. Чтобы этого не произошло, необходимо выполнять следующие требования [3, 17]:

* принимать на работу новых сотрудников, способных воспринять корпоративную культуру;
* формализовать правила, символы и нормы поведения;
* наказывать и увольнять сотрудников, отклоняющихся от норм корпоративной культуры.

Для поддержания корпоративной культурымогут использоваться:

* поведение высшего руководства и линейных менеджеров, задающее пример сотрудникам и демонстрирующее конкретные элементы корпоративной культуры;
* разработка и открытое использование системы оценки и стимулирования (наказания) поведение, отклоняющееся от норм корпоративной культуры;
* неотсроченная реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях, оценка продемонстрированного поведения в терминах корпоративной культуры;
* моделирование типичных производственных ролей и обучение новых сотрудников традиционному для организации поведению;
* разработка системы критериев распределения и форм фиксации внутриорганизационных статусов, внутренней дифференциации;
* разработка критериев внутриорганизационного продвижения;
* внедрение корпоративных символов и обрядов.

Возможность сохранения существующей организационной культуры зависит от ее силы. Менеджмент – характеристика, описывающая ее устойчивость и эффективность в противостоянии иным тенденциям. Силу корпоративной культуры позволяет определить ряд показателей корпоративной культуры:

* толщина – количество важных предположений, разделяемых сотрудниками, расчлененность представлений о корпоративной культуре, конкретизация отдельных ее элементов;
* разделяемость – количество адептов (сотрудников), разделяющих принципы корпоративной культуры;
* ясность приоритетов – определенность, обоснованность вариантов поведения в различных ситуациях.

*Стадия стабилизации.* Стадии стабилизации достигают не все организации, успешно вышедшие на рынок. Парадокс может состоять в том, что даже если клиентов много, организация может погибнуть, если не сможет вырасти в соответствии с потребностями рынка. Поэтому часть организаций так и не «доживает» до стадии стабилизации – желанной спокойной гавани. Кажется, что именно этот период является самым спокойным для фирмы – есть клиенты, есть сотрудники, понятно, что и как делать (отработаны технологии). Остается только спокойно работать, но на стадии стабилизации поджидает ряд проблем, без решений которых организация может погибнуть.

Что это за проблемы? Основная задача работы управленческого персонала на этой стадии – не только удержание достигнутого уровня рентабельности и неувеличение затрат на производство, но и обязательное снижение затрат на сырье, технологию и особенно персонал, в частности, в ситуации жесткой конкуренции. Чтобы удержать устойчивость, любой организации необходимы поиски новых сегментов рынка, диверсификация производства, включение новых бизнесов в сферу свой деятельности. Выросшая организация должна закрепить собственную организационную структуру, сделать ее максимально эффективной в новых условиях всемерной экономии. Все это особым образом детерминирует и деятельность кадровой службы.

Какие задачи должны быть решены, прежде всего, в данной ситуации? Для оптимизации производства, снижения уровня затрат на персонал необходимо провести анализ деятельности, выявить источники потерь и построить работы максимально эффективно. Новые варианты деятельности должны быть закреплены в нормативных документах и стать нормой обычной работы. В ситуации стабилизации у организаций менее всего должно быть авралов и экстремальных решений. Известен рынок, есть потребитель, гарантированный объем заказов – остается спокойно и эффективно работать. Постепенно, вводя небольшие усовершенствования, рационализацию труда, можно повысить его интенсивность, а используя систему оплаты труда, – и мотивацию персонала [3, 17, 19].

Для оценки эффективности деятельности каждого, выявления резервов роста производительности и качества организация должна проводить регулярные оценочные процедуры – аттестацию персонала, рабочих мест. На основании полученных данных могут быть улучшены системы распределения работы, технологии деятельности, формы оплаты и стимулирования.

Чтобы более эффективно использовать персонал, кадровый менеджмент должен продумать систему планирования карьеры, формирования кадрового резерва, организации обучения и продвижения персонала. Именно в ситуации стабильности персонал начинает воспринимать карьерные планы, планы роста вознаграждения как обоснованные и реальные инструменты планирования своей жизни. В стадии формирования и интенсивного роста такие кадровые инструменты кажутся малообоснованными и слишком далекими [19].

Наиболее существенная проблема, с которой сталкивается управленческий персонал на стадии стабилизации, – выбор между ориентацией на функционирование (поддержание работоспособности организации в нынешней технологии и объеме) и развитием (подготовкой организации к следующему изменению, предотвращению кризиса, который неминуем, если организация не сможет найти новый продукт, изменить направление деятельности).

Таким образом, и управление организацией, и управление персоналом должны решить, что для организации сейчас целесообразно: максимально сосредоточиться на «эксплуатации» достигнутого или начать изменения, готовить новый продукт, новый рынок, саму организацию к будущему, и этим предотвратить неминуемо приближающуюся стадию кризиса. Однако менеджер по персоналу должен учитывать, что человеку свойственно стремление к стабильности, естественности процесса. Поэтому даже после принятия стратегического управленческого решения – готовиться к новому этапу, создавать новый продукт, изменять деятельность и организационную структуру – персонал необходимо включить в реорганизационную, инновационную деятельность. Начать процесс изменения можно только, преодолевая сопротивление изменениям.

Первое, что необходимо понять менеджеру по персоналу, озабоченному проблемой подготовки изменений, – это уровень ориентации организации на изменения, степень ее вариативности. Об этом могут свидетельствовать как особенности организации, так и персонала.

О готовности к изменениям свидетельствуют следующие организационные особенности компании:

* гибкость организационной структуры – наличие мелких, легко управляемых структур (например, проектных групп), минимизация бюрократических правил и процедур, адекватность структуры управления задачам функционирования – ликвидация лишних звеньев управления;
* принципы инновационности, заложенные в корпоративной культуре, – ориентация на постоянное совершенствование и долгосрочность процесса изменений, понимание естественности и непрерывности процесса развития, ориентация, настроенность руководства и персонала на поиск нового, внимательное отношение организации к идеям своих членов, наличие конкретных индикаторов оценки процесса изменения организации, сравнения с результатами конкурентов;
* ориентация на изменения, закрепленная в положениях кадровой политики, – непрерывное обучение персонала, творческий подход к делу, гибкая система оплаты труда, повышающая заинтересованность в результатах, требования к хорошему результату производственной деятельности (количество, качество, творчество, готовность к новому, разнообразие способов деятельности), оценка вклада линейных руководителей в подготовку подчиненных, система призов и премий за овладение новыми навыками и выявление проблем, оценка опыта и широкого кругозора [22].

О способности к изменениям свидетельствуют следующие особенности персонала:

* аналитичность сознания – способность рассматривать ситуацию в целом и в отдельных аспектах выделять взаимосвязи, детерминанты и свойства некоторых объектов;
* диалогичность сознания – способность видеть несколько вариантов развития событий, способов решения проблем, предполагать наличие возможности нескольких вариантов решений.

Приглашая сотрудников организации к изменениям, важно предполагать, почему они могут согласиться на инновацию, какими мотивами будут руководствоваться. Можно выделить следующие движущие силы изменений:

* философия контракта – заключение соглашения между группой акционеров и группой работников (через менеджеров) об обмене труда на определенную плату;
* философия общей судьбы – уверенность в существовании взаимозависимости между работниками, потребителями и акционерами в том, что интересы работников и потребителей также важны, как и интересы акционеров.

Степень изменения, которая может быть достигнута, во многом зависит от времени и потенциала сопротивления трудностям, препятствующим изменению. Время – важный ресурс изменений, нельзя существенно изменить организацию в очень короткое время. Наличие материальных, финансовых, человеческих ресурсов – также важный параметр выбора стратегии изменений.

Можно выделить четыре основных уровня изменений:

а) изменение в знаниях – требует минимального времени и минимальных затрат, достаточно провести программу обучения, распространить материалы, например, инструкции. Однако проблема связана с тем, что почти все могут знать, как надо делать, но никто в организации не будет делать так, как надо, потому что может считать это неважным, слишком сложным, неэффективным и т.д.;

б) изменение в индивидуальных установках (отношение каждого к тому, что и как надо делать) требует более длительного времени и больших затрат, поэтому необходимо создать условия для того, чтобы человек принял необходимость изменения. Например, все знают, что курить вредно, но для того чтобы человек бросил курить, надо, чтобы он пережил, например, большой стресс – заболел, испугался за свою жизнь;

в) изменение в индивидуальном поведении – должно быть обеспечено еще большим временем и ресурсами. Самое главное на этом этапе – человек должен получить положительный опыт нового поведения. Продолжая пример с курильщиком, важно, чтобы человек, например под угрозой болезни, не только осознал необходимость порвать с пагубной привычкой, но и получил первый, пусть и небольшой, результат. Например, смог продержаться без курения хотя бы несколько дней. Без этой, хотя бы маленькой победы, он будет считать отказ от курения не возможным для себя, постепенно свыкнется с нависшей угрозой и вернется к прежнему поведению.

г) изменение в групповом поведении – наиболее сложное организационное поведение, требующее максимального времени и существенных ресурсов. В организации часто возникает ситуация, когда сотрудники, прошедшие программу обучения и окрыленные новыми взглядами, обогащенные передовым опытом, через некоторое время теряют общий язык с коллегами, начинают отторгаться или, если конечно, не отказываются от своих инноваций. Группа всегда требует от своего участника поведения, близкого к среднему, позволить отклоняющееся поведение коллектив может только лидеру или «дурачку». Самая большая проблема – создание нового способа коллективного поведения. В подобном случае одним из вариантов преодоления сопротивления новому могло стать обучение всего подразделения одновременно, например, в самой организации [22].

Если оценивать затраты на проведение изменений, то всегда дешевле поддерживать систему в существующем состоянии (даже очень неблагоприятном), чем изменять. А поскольку затраты на изменения требуют единовременного вложения очень больших капиталов (в оборудование, обучение, покупку технологий, проектирование и прочего, без чего организация не может эффективно функционировать), изменения необходимо начинать готовить именно на стадии стабилизации.

Как надо построить процесс подготовки и проведения изменений, для того чтобы он прошел успешно [22, 31].

1. Подведение итогов и восхваление прошлого. Сжатая и обязательно правдоподобная история прошлого за определенный период с изложением существа дела, объективных фактов, надежд и мечтаний участников, а также средств их достижения. Должны быть представлены ценности, существенные для слушателей, важно не только не признавать и даже не прославлять оставляемые позади ценности.
2. Обоснование изменений. Аргументированная причина, объясняющая нововведения.
3. Создание преемственности между прошлым и будущим. Все значительные изменения встречают активное сопротивление, поэтому следует мотивировать изменения и сообщить, что часть ценностей прошлого будет сохранена и продолжит свое существование в новой форме.

Менеджеру по персоналу следует организационно обеспечить изменения, продумать процесс постепенного введения новых способов работы. Для этого он должен:

* выделить лидеров коллектива, групп – людей, авторитетных для коллектива, для включения их в процесс преобразования либо в целевые проектные группы, либо в экспертную группу;
* сформировать целевые, проектные группы для разработки стратегии и плана изменений и включить в них представителей разных отделений и сфер бизнеса организации;
* сформировать экспертную группу, включающую в себя лидеров групп и людей, занимающих высокие статусы в организации, а также формальных и неформальных лидеров;
* организовывать регулярные встречи проектной и экспертной групп по обсуждению проекта и его развитию;
* представить проект сотрудникам организации.

Особое внимание следует уделить психологическому обеспечению внедрения изменений. Для этого кадровая служба должна [5, 6]:

* привлекать внимание к необходимости изменений;
* организовать процесс получения конкретных предложений от сотрудников организации и поддержку активных сотрудников, подающих такие предложения;
* создавать неофициальную информационную сеть распространения информации о проводящихся изменениях;
* учитывать при подготовке информации, способах презентации материалов особенности персонала и личностные характеристики аудитории;
* стараться учитывать продуктивные возражения, возникающие у персонала, адаптировать программу изменений с учетом возникающих затруднений.

Для построения оптимального процесса изменений важно учитывать индивидуальные способы принятия изменений (типичные для каждого механизма). Можно выделить следующие индивидуальные механизмы принятия изменений:

* идентификация – люди принимают предложенные изменения, руководствуясь внешними мотивами, для кадровой службы важно в таком случае разработать систему стимулирования (оплаты) за проведенные изменения;
* усвоение – когда люди переводят общие цели и принципы изменений в специфические личные цели, для кадровой службы появляется возможность разработать систему мотивирования, ориентируясь на тот тип основополагающих внутренних мотивов, которые специфичны для каждого – потребность в общении, ориентация на получение статуса, самореализация.

Промежуточный механизм – апробация. Человек проверяет изменения на собственном опыте, чтобы сформулировать свое собственное отношению к нему и определить способ принятия. Для кадровой службы на данном этапе необходимо организовать поддержку (со стороны значимой для сотрудника социальной группы и человека) и подкрепление эффективного поведения (разработать системы оценки, стимулирования или мотивирования).

*Стадия спада (ситуация кризиса).* Если предприятие не смогло подготовить плацдарм для нового взлета – не был найден новый товар и подготовлен к выводу на рынок, старый товар в соответствии с циклом жизни или из-за конкуренции выработал свой ресурс, организация переходит на стадию спада [5, 35]. Достигнутые рубежи невозможно удержать, уходит клиент, предприятие вынуждено уменьшать объемы производства, сокращать персонал, минимизировать организационную структуру, сокращая затраты до минимума. Часто ситуация кризиса сопровождается и неплатежеспособностью, что приводит к банкротству.

В подобной ситуации управленческий персонал предприятия должен провести серьезный анализ и принять решение о возможных вариантах дальнейшего развития. Существует несколько вариантов [35]:

* продажа предприятия – полная ликвидация, продажа активов, увольнение персонала и полное прекращение деятельности;
* введение внешнего управления – приглашение нового менеджера (его могут предложить кредиторы, сотрудники предприятия, арбитражный суд);
* поиск инвестиций под конкретный проект, вложение средств – перестройка производства без смены руководителя.

И во втором и в третьем случаях остается задача нормализации деятельности, а для этого необходимо провести анализ финансового состояния, найти пути реорганизации, разработать антикризисную маркетинговую, инвестиционную и организационно-производственную стратегии, найти новых партнеров и инвесторов.

Для преодоления возникшего кризиса особенно важна работа с персоналом. Деятельность кадровой службы на этом этапе должна включать диагностику кадрового потенциала предприятия, разработку стратегии реорганизации и кадровых программ поддержки реорганизации, сокращение персонала, повышение производительности труд, разрешение конфликтов, особенно обостряющихся в этот период.

При разработке антикризисной программы работы с персоналом организации важно ситуацию кризиса воспринимать несколько шире, чем просто кризис в ситуации спада производства и потери заказчика.

Если под кризисной ситуацией понимать такое состояние организации, при котором она не способна жить дальше, не претерпевая некоторых внутренних изменений, то, по-видимому, каждая организация испытывает это состояние, переходя от одной стадии жизненного цикла к другой. И это нормально.

С точки зрения человеческого фактора для ситуации кризиса характерно возникновение, как минимум, двух проблем: рассогласование между профессиональным инструментарием, которым владеет персонал организации, и требуемым для новой ситуации, неадекватность норм и правил внутриорганизационной жизни (собственно корпоративной или организационной культуры) новым условиям.

Таким образом, можно предположить, что с точки зрения ситуация кризиса человеческой составляющей детерминируется извне необходимостью смены типа профессиональной деятельности, а изнутри – организационной культуры.

Так, переход от стадии формирования организации к ее интенсивному росту, как правило, сопровождается первой кризисной ситуацией [6]. Назовем ее *кризисом роста*.

Стадия формирования, как правило, характеризуется, с одной стороны, наличием в организации специалистов-разработчиков («новаторов», «творцов»), готовых, основываясь на потребностях рынка, создавать и предлагать новый (или нужный) товар, а, с другой, – превалированием внутри организации тесных, доверительных, почти «семейных» отношений, свойственных органической организационной культуре. Однако для эффективного функционирования организации на стадии интенсивного роста на смену «творцам» (или в дополнение к ним) должны прийти «продавцы», коммерсанты, т.е. специалисты, способные обеспечить продвижение товара на рынке. Причем изменение профессионально-ролевого состава организации ведет к появлению новых организационно-культурных норм. Нормальные условия существования и профессионального развития «продавцов» – это постоянная конкуренция друг с другом, характерная для предпринимательской организационной культуры.

Следующая кризисная ситуация ожидает организацию, переходящую от стадии интенсивного роста к стадии стабилизации. Назовем ее *кризисом зрелости.* Для стадии стабилизации необходимы специалисты, способные создавать эффективные технологии, фиксировать (опять же в технологических схемах) наиболее удачные подходы, обнаруженные в ходе интенсивного роста организации. А это означает, что «продавцов» – фаворитов стадии интенсивного роста – должны сменить (или дополнить) «технологи». А средой их функционирования должны стать правила строгой иерархии, подчиненности, определенности, детерминируемые профессиональной деятельностью.

Такой тип отношений характерен для бюрократической организационной культуры, вступающей в противоречие с предпринимательской, эффективной для предыдущей стадии [5, 6].

Следующий кризис ожидает организацию при переходе со стадии стабилизации на стадию спада. Именно этот кризис можно считать *собственно кризисом,* и именно для него мы рассматривали чуть выше задачи управления. Для выживания организации, оказавшейся на стадии спада, необходимы совершенно особые специалисты, способные объединить в себе навыки разработчиков, продавцов и технологов.

С точки же зрения изменения норм и правил можно предположить, что персонал организации будет нуждаться в совершенно особом стиле отношений – ориентированном на лидера. Для преодоления собственно кризиса, по-видимому, особое значение будет иметь то, что принято называть харизмой лидера.

## 1.3 Оптимизация системы управления персоналом в период качественного роста компании

Рыночная составляющая является обязательным ингредиентом «формулы роста» организации: расширение ассортимента, грамотная маркетинговая активность, выход на новые рынки и рост существующих рынков

Наличие оптимальных по качеству и цене процессов, позволяющих создавать конкурентоспособные товары и услуги с ориентацией на клиента, является третьим необходимым элементом в формуле роста компании:

*Квалифицированный мотивированный персонал +*

*Конкурентоспособные товары и услуги +*

*Грамотная маркетинговая политика и активность =*

*РОСТ КОМПАНИИ*

Оптимизация бизнес-процессов становится возможной благодаря активному заимствованию опыта других компаний, внедрению новых технологий, автоматизации и формализации деятельности и инвестициям в долгосрочное развитие. Ниже приведены факторы, способствующие росту компании [15]:

* правильные кадры;
* расширение ассортимента;
* грамотная маркетинговая политика и активность;
* личные качества и устремления руководства;
* выход на новые рынки;
* высокое качество продукции и обслуживания;
* растущий рынок;
* перенимание опыта и внедрение новых технологий;
* клиентоориентированность;
* снижение издержек;

Управление ростом. Высокая степень управляемости встречается чаще именно в быстрорастущих компаниях.

Руководители быстрорастущих компаний, в целом, более удовлетворены существующей на их предприятиях системой управления и управляемостью, чем их коллеги из компаний с низкими и средними темпами развития.

Наиболее активно используемые управленческие инструменты в период роста касаются управления человеческими ресурсами: прогрессивная система мотивации и стимулирования персонала; формирование управленческой команды; подбор, обучение и развитие персонала. Что характерно, интенсивность использования инструментов управления человеческими ресурсами увеличивается по мере увеличения темпов роста компании.

Наиболее часто используемые инструменты управления персоналом на этапе роста организации [15]:

* эффективное стимулирование и мотивация персонала;
* формирование управленческой команды;
* обучение и развитие персонала;
* делегирование полномочий.

«Сборный» рецепт управления компанией в период роста:

* 1. Реально оценивайте свои силы и рыночные возможности с опорой на факты и маркетинговый анализ, а не только на ощущения руководителя.
  2. Четко формулируйте цель. Фокусируйтесь на главном. Не распыляйтесь на все то, что позволяли себе раньше.
  3. Постоянно развивайте себя и команду роста. Учитесь, перенимайте опыт у других, внедряйте новые технологии.
  4. Не теряйте голову от успеха и не забывайте рутинных, «хмурых» процедур учета и контроля. Контролируйте затраты и держитесь за активы.
  5. Оценивайте свою работу с позиции клиента. Выполняйте заказ как для себя!
  6. Обсуждайте вопросы и генерируйте идеи в команде, принимайте решения самостоятельно.
  7. Не бойтесь делать ошибки. Приветствуйте их. Верьте в собственные силы и удачу! Что бы ни случилось – двигайтесь вперёд!
  8. Команда роста и стиль управления [15].

Существуют мнения, что для роста компании необходим либеральный стиль управления.

Руководитель команды роста должен быть харизматичным, твердым и решительным.

В период роста компании необходимо активно делегировать полномочия вниз, поддерживать атмосферу творчества и коллективное обсуждение решений.

Однако степень либеральности в управлении значительно зависит от стадии развития, на которой находится компания (в моменты потери управляемости авторитаризм неизбежен) и от категории сотрудников (если ключевым фигурам необходимо давать свободу, то рабочим и служащим, по мнению руководителей, она порой даже вредна).

Идеальная команда управления невелика, и состоит из 3–4 человек: профессиональный топ-менеджер (лидер), продавец-генератор и финансист-аналитик.

От руководителя в период роста, прежде всего, требуется быть харизматичным лидером, обладающим достаточной силой воли и смелостью для принятия и реализации ответственных решений. Он также должен обладать хорошим здоровьем и стрессоустойчивостью, быть компетентным в вопросах управления и работы с людьми, ясно видеть цель и верить в ее достижение

Резюме для руководителя [20].

1 Время экспансии вширь практически на всех товарных рынка прошло. Сегодня основным приоритетом отечественных предприятий является укрепление своих позиций на уже существующих рынках, работа над улучшением качества продукции и обслуживания.

2 Рост является результатом правильного сочетания – композиции продуктов, процессов и людей.

4 Высокая степень управляемости встречается чаще именно в быстрорастущих компаниях. Рост компаний становится более планомерным и осознанным.

6 Для роста компании необходим либеральный стиль управления. От руководителя в период роста компании, прежде всего, ожидают харизматичности, твердости и решительности.

**2. Анализ хозяйственной деятельности предприятия ООО «Авангард»**

## 2.1 Организационная характеристика магазина ООО «Авангард»

Магазин ООО «Авангард» является юридическим лицом. Оно имеет самостоятельный баланс, расчётный счёт в банке, печать со своим наименованием. Предприятие относится к частной собственности. Магазин ООО «Авангард» имеет в хозяйственном ведении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Предприятие было создано министерством торговли СССР в 1983 году, для обеспечения жителей продуктами питания.

В 1994 году было приватизировано. В 1996 году, в следствии банкротства, предприятие было выставлено на продажу, площадь магазина была куплена и сдана в аренду, в 1997 г. Арендаторы зарегистрировали магазин ООО «Авангард» и выкупили ранее арендованную площадь. Общая характеристика **м**агазина ООО «Авангард» представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Общая характеристика магазина ООО «Авангард»

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование предприятия | Магазин ООО «АВАНГАРД» |
| Форма собственности | Частная |
| Год основания | 1983 |
| Зарегистрировано | Администрация Центрального района г. Сочи |
| Юридический адрес | 354000 г. Сочи, ул., Донская, 22 |
| Реорганизация предприятия | Была в 1997 г. |
| Род деятельности | Розничная торговля |

Главной целью магазина ООО «Авангард» является обеспечение эффективности использования имущества, достижения наилучших результатов финансово – хозяйственной деятельности.

Для своей цели магазин ООО «Авангард» осуществляет следующие виды хозяйственной деятельности:

* розничная торговля (продуктами питания, вино – водочной продукцией);
* предоставление платных услуг физическим и юридическим лицам.

Магазин ООО «Авангард» осуществляет свою деятельность на основании действующего законодательства Российской федерации, Устава и Положения о коммерческой деятельности предприятий.

Хозяйственная деятельность магазина ООО «Авангард» осуществляется на основе производственно – финансовой самостоятельности, на принципах самоокупаемости и самофинансирования и полной ответственности за последствия своей деятельности на основании Положения и Устава Магазин ООО «АВАНГАРД».

Финансовая деятельность магазина ООО «Авангард» осуществляется в целях увеличения прибыли за счет снижения издержек по закупке, хранению и реализации продукции и повышения качества предоставляемых услуг.

Магазин ООО «Авангард» производит полные и своевременные расчеты с бюджетом в виде платежей: налог на прибыль, НДС, налог на землю, налог на транспорт, налог на воду, коммунальный налог, отчисления на заработную плату, отчисления во внебюджетные фонды.

Большое значение имеет рациональное разделение труда работников магазина ООО «Авангард». Оно предусматривает наиболее целесообразную расстановку работников торгово-технологических операций, четкое определение функциональных обязанностей каждого работника. Основными формами разделения труда в магазине являются: функциональное, товарно-отраслевое и квалификационное.

Функциональное разделение предполагает обособление отдельных функций и выделение работников для их выполнения [32]. С учетом этого признака весь персонал розничного торгового предприятия подразделяется на три категории: управленческий, основной, или торгово-оперативный, и вспомогательный.

Управленческий персонал состоит из работников, обеспечивающих управление торгово-технологическим и трудовым процессом. Сюда входят руководящие, инженерно-технические работники и служащие – директор (заведующий), заместитель директора (заведующего), администратор, товароведы, заведующие секциями, старший бухгалтер, бухгалтеры, кассир и т.д.

Общее руководство магазином осуществляет директор (заведующий), он же руководит планово-экономической работой, занимается подбором кадров и организует повышение их квалификации, обеспечивает охрану труда, технику безопасности и пожарную безопасность, организует выполнение наказов пайщиков. Ему же подчинены службы, занимающиеся вопросами труда и заработной платы, бухгалтерского учета и финансов.

Заместитель директора (заведующего) магазином руководит коммерческой деятельностью, в его ведении находятся вопросы организации технологических операций и хозяйственного обслуживания.

Бухгалтерский аппарат принимает от материально ответственных лиц товарно-денежные отчеты, проверяет и обрабатывает их, учитывает денежные средства и кредиты банков, а также выполняет другие бухгалтерские операции.

Администратор следит за состоянием выкладки товаров и рекламного оформления торгового зала, за соблюдением правил торговли, принимает решения по претензиям покупателей и т.д.

Товароведы выполняют основные функции в области коммерческой работы и организации торговли. В них входят изучение спроса населения на товары, заключение договоров с поставщиками и контроль за их выполнением, подготовка претензионных материалов, контроль за состоянием товарных запасов, проверка качества товаров и соблюдение условий их хранения. Они же организуют доставку товаров в магазин, внедряют современные методы продажи товаров и т.д.

Заведующие товарными отделами (секциями) организуют работу своих отделов (секций), следят за поддержанием товарных запасов на определенном уровне, составляют заявки на завоз товаров, принимают товары по количеству и качеству, обеспечивают сохранность товарно-материальных ценностей, выполняют другие функции, связанные с работой отделов (секций).

Основной (торгово-оперативный) персонал – продавцы, контролеры-кассиры, контролеры, кассиры, т.е. работники, занятые обслуживанием покупателей в торговом зале.

В обязанности продавцов входит подготовка и уборка рабочего места (получение упаковочного материала, проверка работоспособности торгового оборудования и инвентаря, пополнение рабочих товарных запасов, уборка тары, поддержание надлежащего санитарного состояния), подготовка товаров к продаже, обслуживание покупателей, учет неудовлетворенного спроса и т.д.

Контролер-кассир готовит рабочее место к выполнению расчетных операций (проверяет исправность контрольно-кассовой машины, записывает показания счетчиков, получает разменную монету и т.д.), выполняет расчетные операции с покупателями, осуществляет сдачу выручки и т.д.

Контролер проверяет сортность, комплектность, размеры, эксплуатационные свойства и цены товаров. Осуществляет перемеривание оплаченных товаров, заполняет паспорта на приобретенные товары, консультирует покупателей, упаковывает и отпускает товары покупателям.

Вспомогательный персонал обеспечивает обслуживание основного персонала, а также поддерживает магазин в надлежащем санитарно-гигиеническом состоянии. В эту категорию входят рабочие, младший обслуживающий персонал (уборщицы), фасовщики, электромонтеры, техники и т.д.

Товарно-отраслевое разделение позволяет работникам магазина специализироваться на продаже отдельных или нескольких товарных групп. Это способствует более глубокому изучению ассортимента товаров, более квалифицированному и производительному обслуживанию покупателей.

Разделение труда по квалификационному признаку основывается на распределении обязанностей работников магазина в соответствии с их квалификацией. Рациональное использование квалифицированных кадров благотворно сказывается на повышении уровня обслуживания покупателей. Так, с учетом квалификации продавцов подразделяют на первую, второю и третью категории. При этом продавец первой категории выполняет более сложные работы, на его долю приходится более ответственные функции, связанные с обслуживанием покупателей. Соответствующие различия имеются и в круге обязанностей, а также в выполняемых функциях между продавцами второй и третьей категорий.

Соотношение количества продавцов различной квалификации в розничном торговом предприятии зависит от ассортимента реализуемых товаров. Так, чем большую долю в товарообороте занимают сложные по характеру отпуска товары, тем больше число продавцов высокой квалификации должно быть в штате магазина.

Одним из важных условий разделения труда является его кооперация, которая выражается в совмещении работниками магазина профессий, специальностей и функций. Это позволяет более полно и равномерно загрузить персонал магазина в течение рабочего дня, ускорить процесс обслуживания покупателей. В результате кооперации труда повышается профессиональный уровень работников магазина, они приобретают дополнительные навыки и знания [35].

Формы организации труда в торговле тесно связаны с организацией материальной ответственности. Как правило, в торговле существует два вида материальной ответственности: индивидуальная и коллективная (бригадная).

На работников магазина ООО «Авангард» возлагается материальная ответственность, т.е. обязанность возместить имущественный ущерб, причиненный предприятию по их вине.

Действующим трудовым законодательством установлены два вида материальной ответственности за причиненный ущерб: ограниченная и полная.

При ограниченной материальной ответственности лица, по вине которых причинен ущерб, несут материальную ответственность в размере прямого действительного ущерба, но не более своего среднего месячного заработка, за исключением тех случаев, когда действующим законодательством установлены иные пределы материальной ответственности.

Законом определен круг случаев, когда работники, причинившие ущерб, несут полную материальную ответственность, в том числе и тогда, когда между работником и предприятием заключен письменный договор о полной материальной ответственности работника за необеспечение сохранности имущества и других ценностей. В торговле наиболее распространена полная материальная ответственность, при которой работник, причинивший ущерб, обязан возместить его в полном объеме.

Письменный договор о полной материальной ответственности может быть заключен только с работниками, достигшими 18-летнего возраста и занимающими должности, непосредственно связанные с хранением, обработкой, перевозкой и продажей (отпуском) ценностей. При этом нельзя принимать на работу, связанную с материальной ответственностью, лиц, ранее судимых за растраты и хищения.

В соответствии с заключенным договором работник магазина принимает на себя полную материальную ответственность за необеспечение сохранности вверенных ему материальных ценностей и обязуется: бережно относиться к переданным ему ценностям и принимать меры к предотвращению ущерба; своевременно сообщать администрации магазина обо всех обстоятельствах, угрожающих обеспечению сохранности вверенных ему материальных ценностей; вести учет и отчетность в установленном порядке; участвовать в инвентаризации материальных ценностей. Договор подписывается руководителем предприятия (организации) и лицом, принявшим на себя материальную ответственность.

Разновидностью полной материальной ответственности по договору является коллективная (бригадная) ответственность [35]. Она вводится лишь в тех случаях, если невозможно разграничить материальную ответственность каждого работника и заключить с ним индивидуальный договор. Бригадная материальная ответственность устанавливается с согласия всех членов бригады и по согласованию с комитетом профсоюза.

В ООО «Авангард» применяется бригадная материальная ответственность ограниченного круга лиц. В состав бригады при этом включаются заведующие секциями, их заместители, продавцы, контролеры-кассиры. За товары, хранящиеся в кладовых, отвечают специальные бригады работников.

Состав бригады формируется директором (заведующим) магазина. Один из членов бригады назначается бригадиром. При выбытии отдельных членов бригады или приеме новых работников (кроме бригадира) договор, как правило, не переоформляется. О выбытии членов бригады (не более 50%) в договоре делается отметка. Вновь принятый член бригады дает подписку на данном договоре о принятии материальной ответственности. При выбытии более половины членов бригады, а также при смене бригадира договор подлежит переоформлению.

При приеме в бригаду новых работников или выбытии из ее состава отдельных членов (кроме бригадира), а также при уходе в отпуск и возвращении их из отпуска вопрос о необходимости проведения инвентаризации решается бригадой совместно с этими работниками и по согласованию с администрацией.

Если по решению бригады, согласованному с администрацией, инвентаризация не проводится, то работник должен дать письменное согласие о принятии полной материальной ответственности без проведения инвентаризации.

Согласие бригады о принятии материальной ответственности без проведения инвентаризации оформляется протоколом собрания членов бригады или их соответствующей подпиской.

При смене бригадира или при уходе его в очередной отпуск инвентаризация проводится обязательно. Ее проведение обязательно и при возвращении бригадира из отпуска, если бригада состоит из двух человек. В других случаях проведение инвентаризации обязательно, если этого требует администрация, бригадир или члены бригады (в письменном виде).

При обнаружении в магазине недостачи или порчи товаров члены бригады несут не солидарную, а долевую ответственность. Если же установлена виновность отдельных членов бригады в причинении ущерба, то остальные члены освобождаются от материальной ответственности. Бригада не несет ответственности за ущерб, происшедший не по ее вине.

## 2.2 Анализ трудовых ресурсов в магазине ООО «Авангард»

В процессе анализа трудовых ресурсов изучаются степени:

* обеспеченности рабочих мест производственного подразделения персоналом в требуемом для производства профессиональном и квалификационном составе (обеспеченность производства трудовыми ресурсами);
* качественного использования трудовых ресурсов (рабочего времени) в процессе производства;
* эффективности использования трудовых ресурсов (изменение выработки продукции на одного работающего и на этой основе изменение.

Основными задачами анализа являются следующие [13, 35]:

* изучение и оценка обеспеченности предприятия и его структурных подразделений трудовыми ресурсами в целом, а также по категориям и профессиям;
* определение и изучение показателей текучести кадров;
* выявление резервов трудовых ресурсов, более полного и эффективного их использования.

Среднесписочная численность работников Чппр по формуле 2:

Чппр = Ч1 + Ч2 + … + Ч11 + Ч12 / 12 (2)

где: Ч1, Ч2, Ч3 ….Ч11, Ч12 – численность работников по месяцам.

Чппр 2007 г. = 22+21+22+23+24+25+28+28+25+25+24+26/ 12 = 24,4;

Чппр 2006 г. = 22+23+22+23+24+26+28+27+25+25+25+26/ 12 = 24,6;

Чппр 2005 г. = 21+21+20+23+23+25+26+26+25+23+24+25/ 12 = 23,5.

Средняя численность персонала за 2005–2007 гг. менялась довольно незначительно.

Характеристика движения работников предприятия. Этот учет ведется кадровыми службами по числу выбывших и принятых работников и называется оборотом персонала. Различают необходимый (учитывает выбытие работников по объективным причинам – призыв в армию, сокращение штатов и др.) и излишний оборот персонала (связан с учетом людей, уволившихся по субъективным причинам, и характеризует текучесть кадров). Коэффициент текучести кадров определяется по формуле 3:

КТ = Ои / Чср, (3)

где КТ – коэффициент текучести кадров,

Ои – излишний оборот,

Чср – средняя численность персонала за соответствующий период.

КТ2007г = 2,1 / 24,4 = 0,086;

КТ2006г = 1,5 / 24,6 = 0,06;

КТ2005г = 1,6 / 23,5 = 0,07;

Коэффициент текучести кадров на предприятии, равный 6,1% незначительно превышает норму, т. к. считается, что нормальная текучесть кадров составляет до 5% в год.

Интенсивность оборота персонала учитывается коэффициентами оборота по приему и по выбытию, рассчитываемые по формулам 4 и 5:

Коб.пр. = Чпр / Чср; (4);

где Коб.пр. – коэффициент оборота по приему;

Чпр – число принятых;

Чср – средняя численность персонала за соответствующий период.

Коб.выб. = Чвыб / Чср (5);

где Коб.выб. – коэффициент оборота по выбытию;

Чвыб – число выбывших;

Чср – средняя численность персонала за соответствующий период.

Коб.пр2007г. =1 / 24,4 = 0,04;

Коб.выб. 2007 г. = 3 / 24,4 = 0,1;

Коб.пр2006г. = 14 / 24,6 = 0,6;

Коб.выб. 2006 г. = 0 / 24,6 = 0;

Коб.пр2005г. = 10 / 23,5 = 0,4;

Коб.выб. 2005 г. = 0 / 23,5 = 0.

Коэффициент стабильности определяется по формуле 6:

К стаб = Чрсс / Чср (6);

где К стаб – коэффициент стабильности;

Чрсс – число работников, состоящих в списках организации в течение всего периода;

Чср – средняя численность персонала за соответствующий период.

К стаб 2007 г. = 17 / 24,4 = 0,69;

К стаб 2006 г. = 18 / 24,6 = 0,73;

К стаб 2005 г. =15 / 23,5 = 0,64.

Коэффициент стабильности показывает, что за 3 года количество постоянного персонала не уменьшилось, а текучка персонала не увеличилась.

*Определение структуры персонала* [7]*.* Персонал предприятияподразделяется на следующие категории: руководители, специалисты, служащие, рабочие, младший обслуживающий персонал. Соотношение различных категорий работников в их общей численности характеризует структуру персонала предприятия. Система показателей, характеризующих трудовой потенциал предприятия представлен в таблицах 5, 6, 7.

Таблица 5 – Система показателей, характеризующих трудовой потенциал ООО «Авангард» в 2007 году

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Всего | | В том числе по категориям | | | | | | | | |
| Рабочие | | Руководители | | Специалисты | | | МОП | |
| чел. | % | чел. | % | чел. | % | | чел. | % | чел. | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | 8 | 9 | 10 | 11 |
| 1. Среднесписочная численность персонала (П) | 24,4 | 94 | 13 | 53,3 | 2 | 8,2 | | 5,4 | 22,1 | 4 | 16,4 |
| 2. Структура П по полу  Мужчины  Женщины | 7  17,4 | 29  71 | 5  8 | 38,5  61,5 | 0  2 | 0  100 | | 0  5,4 | 100 | 2  2 | 50  50 |
| 3. Возрастной состав П  – до 18 лет  -18–25  -26–35  -37–50  – Старше 50 | 0  13  6  4,2  1,2 | 0  53,3  34,6  17,2  4,9 | 0  11  1  1  0 | 0  84  8  8  0 | 0  0  1  1  0 | 0  0  50  50  0 | | 0  1  2  2,2  0 | 0  18  35  46  0 | 0  1  2  0  1 | 0  25  50  0  25 |
| 4. Распределение П по стажу работы  – до 1 года  -1–2  -2–5  -5 и более | 14  5,4  4  1 | 57  22  17  4 | 13  0  0  0 | 100  0  0  0 | 0  0  2  0 | 0  0  100  0 | | 1  2,4  2  0 | 19  44  37  0 | 0  3  0  1 | 0  75  0  25 |
| 5. Образовательный уровень П  – Неполное среднее  – Общее среднее  – Неоконч. высшее  – Высшее | 0  12  3,4  9 | 0  45  18  37 | 0  12  1  0 | 0  92  8  0 | 0  0  1  1 | 0  0  50  50 | | 0  0  1,4  4 | 0  0  26  74 | 0  0  0  4 | 0  0  0  100 |

Таблица 6 – Система показателей, характеризующих трудовой потенциал ООО «Авангард» в 2006 году

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Всего | | В том числе по категориям | | | | | | | | |
| Рабочие | | Руководители | | Специалисты | | | МОП | |
| чел. | % | чел. | % | чел. | % | | чел. | % | чел. | % |
| 1. Среднесписочная численность персонала (П) | 24,6 | 95 | 13,2 | 53,3 | 2 | 8,2 | | 5,4 | 22,1 | 4 | 16,4 |
| 2. Структура П по полу  Мужчины  Женщины | 6  18,6 | 24  76 | 3  10,2 | 23  77 | 0  2 | 0  100 | | 3  2,4 | 55  45 | 0  4 | 100 |
| 3. Возрастной состав П  – до 18 лет  -18–25  -26–35  -37–50  – Старше 50 | 0  13  7  3  1,6 | 0  53,3  34,6  17,2  4,9 | 0  11  1  0  1,1 | 0  46  31  15  8 | 0  0  1  1  0 | 0  0  50  50  0 | | 0  1  3  1  0,5 | 0  18  44  38  0 | 0  1  2  1  0 | 0  25  25  25  25 |
| 4. Распределение П по стажу работы  – до 1 года  -1–2  -2–5  -5 и более | 14  5,4  4  1 | 57  22  17  4 | 7,2  1  5  0 | 55  7  38  0 | 0  0  2  0 | 0  0  100  0 | | 1  2,4  2  0 | 19  44  37  0 | 0  3  1  0 | 0  75  25  0 |
| 5. Образовательный уровень П  – Неполное среднее  – Общее среднее  – Неоконч. высшее  – Высшее | 0  11  4,4  9 | 0  45  18  37 | 0  11  2,2  0 | 0  91  9  0 | 0  0  1  1 | 0  0  50  50 | | 0  0  1  4,4 | 0  0  0  100 | 0  0  0  4 | 0  0  0  100 |

Таблица 7 – Система показателей, характеризующих трудовой потенциал ООО «Авангард» в 2005 году

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Всего | | В том числе по категориям | | | | | | | | |
| Рабочие | | Руководители | | Специалисты | | | МОП | |
| чел. | % | чел. | % | чел. | % | | чел. | % | чел. | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | 8 | 9 | 10 | 11 |
| 1. Среднесписочная численность персонала (П) | 23,5 | 92 | 14 | 53,3 | 2 | 8,2 | | 4,4 | 22,1 | 3,1 | 16,4 |
| 2. Структура П по полу  Мужчины  Женщины | 6,5  17,5 | 28  72 | 6  8 | 43  57 | 0  2 | 0  100 | | 3  1,4 | 68  32 | 1,1  2 | 4,5  65 |
| 3. Возрастной состав П  – до 18 лет  -18–25  -26–35  -37–50  – Старше 50 | 0  12  5  5,5  1 | 0  51  21  23  5 | 0  6  4  2  1 | 0  46  31  15  8 | 0  0  1  1  0 | 0  0  50  50  0 | | 0  1  2,4  2  0 | 0  18  44  38  0 | 0  1  1  1  1 | 0  25  25  25  25 |

С целью оценки трудового потенциала предприятия необходимо определить следующие показатели [13, 35].

*Коэффициент занятости персонала* в аппарате управления Кз, характеризующий долю работников аппарата в общей численности производственного персонала Чппр, рассчитывается по формуле 7:

Кз = Чау / Чппр (7);

где К з – коэффициент занятости персонала;

Чау – число работников в аппарате управления первого уровня;

Чппр – численность производственного персонала.

*Коэффициент занятости персонала* в аппарате управления первого уровня:

Кз2007 г = 2 / 24,4 =0,08;

Кз2006 г = 2 / 24,6 =0,08;

Кз2003 г = 2 / 23,5 =0,08.

При нормативе – 0,04 – 0,07

*Показатель уровня квалификации* работников Пкр рассчитывается по формуле 8:

П кр = Чау / Чау (8);

где П кр – коэффициент квалификации;

Чау – число работников в аппарате управления первого уровня с базовым образованием в идеале;

Чау – число работников в аппарате управления первого уровня с базовым образованием реально:

П кр2007 г = 2 / 2 = 1;

П кр2006 г = 2 / 2 = 1;

П кр2005 г = 2 / 2 = 1.

Квалифицированность персонала в норме. Далее произведем анализ эффективности системы управления.

Для анализа эффективности системы управления рассчитываются основные показатели эффективности системы управления:

*Коэффициент управляемости*, характеризующий степень средней загруженности каждого руководителя с учетом нормы управляемости (по количеству подчиненных):

m

Куп = (1/z) х (∑ Hф / Hн) (9)

1

где: z – число уровней управления;

m – число руководителей данного уровня управления;

Hф и Hн – фактическое и нормативное число работников, приходящееся в среднем на одного руководителя данного уровня управления.

Норматив Куп = 0,5 – 1.

*Коэффициент управляемости*, характеризующий степень средней загруженности генерального директора:

Куп = (1/3) х (2 / 4) = 0,16

Коэффициент управляемости, характеризующий степень средней загруженности главного бухгалтера:

Куп2007 = (1/3) х (3/3 + 3/1) = 2

Коэффициент управляемости, характеризующий степень средней загруженности генерального директора на много ниже нормы, а Коэффициент управляемости, характеризующий степень средней загруженности главного бухгалтера и зам. Директора по административной работе превышает норму.

*Коэффициент уровня механизации и автоматизации труда* работников Км.а., характеризующий степень соответствия фактической стоимости средств механизации и оргтехники Сф нормативным требованиям в среднем на одного работника аппарата управления рассчитывается по формуле 9:

Км.а. = Сф / Чау (10)

где: Сф – фактическая стоимость технических средств в управлении;

Чау – численность аппарата управления.

Км.а.2007=(15000 x 6+24000+28000 + 12005+8000 x 2 + 3500 x 2) / 2=

= 88500

*Коэффициент экономичности труда* работника аппарата управления Кзу рассчитывается по формуле 11:

Кзу = Зау / Зпр (11)

где: Зау – общая сумма затрат на управление;

Зпр – общая сумма затрат на реализацию продукции за год.

Кзу2007 = 1176000 / 7056000 = 1,7

*Коэффициент экономической эффективности управленческой деятельности* Кэ рассчитывается как отношение прибыли П (дохода) к численности аппарата управления Чау по формуле 12:

Кэ = П /Ч ау (12)

Кэ2007 = 6548000 /2=3274200

*Коэффициент результативности управления производством* и реализацией продукции Кэу показывает – отношение объема реализации продукции V к численности аппарата управления Чау, определяется по формуле 13:

Кэу = V / Чау (13)

Кэу2007 = 35248000 / 2=18018000

*Экономическая результативность деятельности* [7, 16, 35] (рентабельность) показывает коэффициент Кэр, рассчитываемый как отношение прибыли П (дохода) к общей сумме затрат на реализацию продукции за год Зпр по формуле:

Кэр = П / Зпр (14)

Кэр = 6548000 / 21322005 = 0,31

*Производительность труда* – степень его эффективности, определяется отношением годового объема реализации продукции V к среднесписочной численности работников Чппр по формуле 14:

ПТ = V / Чппр (15)

ПТ2007 = 35248000 / 110,5 = 328000

На основе анализа состояния управления на предприятии данная система показателей позволяет определить основные направления совершенствования систем управления.

## 2.3 Анализ хозяйственной деятельности магазина ООО «Авангард»

В этом разделе проведем экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Основные этапы включают экономический анализ [1]:

* анализ основных результатов деятельности;
* анализ финансового состояния.

Цели анализа [1, 7]:

1. Оценка динамики основных показателей во времени и во взаимосвязи между собой;
2. Определение факторов, оказавших влияние на деятельность предприятия;
3. Определение причин отклонений фактических результатов от запланированных;
4. Разработка конкретных предложений по устранению влияния отрицательных факторов и усилению использования благоприятных в будущем периоде.

Основные финансово-экономические показатели предприятия ООО «Авангард» отражены в таблице 8.

Таблица 8 – Основные финансово-экономические показатели предприятия ООО «Авангард» 2005–2007 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | Единица измерения | 2005 год | 2006 год | 2007 год | Отклонение | |
| % | абс. знач. |
|  | Уставной фонд (акционерный капитал) | тыс. руб. | 20540 | 20954 | 21385 | 4 | 845 |
|  | Выручка от реализации | тыс. руб. | 30192 | 34048 | 35248 | 20 | 6056 |
|  | Среднесписочная численность персонала | чел. | 112 | 113 | 110,5 | -2 | -1,5 |
|  | Производительность труда | т. руб./чел. | 269,5 | 301,3 | 328 | 21 | 58,5 |
|  | Годовой фонд заработной платы | тыс. руб. | 7835 | 8006 | 8232 | 5 | 397 |
|  | Среднемесячная заработная плата одного работника | тыс. руб. | 5,7 | 5,9 | 6,7 | 17 | 1 |
|  | Затраты на один руб. реализации | Коп. | 80 | 81,5 | 82 | 3 | 2 |
|  | Прибыль | тыс. руб. | 5930 | 6254 | 6548 | 10 | 618 |
|  | Рентабельность продаж | % | 19,6 | 18,3 | 18,1 | -7 | -1,5 |
|  | Среднегодовая стоимость основных фондов | тыс. руб. | 17454 | 17632 | 17968 | 3 | 514 |
|  | Себестоимость услуг от продаж | тыс. руб. | 24262 | 27794 | 29700 | 22 | 5438 |
|  | Среднегодовая стоимость оборотных средств | тыс. руб. | 2516 | 2837 | 3021 | 20 | 505 |
|  | Фондоотдача | руб./руб. | 1,72 | 1,93 | 2,01 | 16 | 0,29 |

Теоретической базой экономического анализа финансовых результатов деятельности предприятия служит принятая для всех предприятий, независимо от формы собственности, единая модель хозяйственного механизма предприятия в условиях рыночных отношений, основанная на формировании прибыли. Рост прибыли создает финансовую базу для самофинансирования, расширенного воспроизводства, решения проблем социальных и материальных потребностей трудовых коллективов. За счет прибыли выполняется также часть обязательств предприятия перед бюджетом, банками и другими предприятиями и организациями.

Таблица 9 – Динамика показателей прибыли ООО «Авангард»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 1-й квартал 2006 г. | Отчетный период 1-й квартал 2007 г. | Отчетный период в % к предшествующему периоду |
| Выручка (нетто) от реализации товаров, продукции, тыс. руб. | 8725 | 9250 | 106 |
| Себестоимость продукции, тыс. руб. | 5132 | 5441 | 106 |
| Валовой доход тыс. руб. | 3593 | 3809 | 106 |
| Прибыль (убыток) от реализации тыс. руб. | 753 | 824 | 109 |
| Прибыль (убыток) отчетного периода тыс. руб. | 487 | 539 | 111 |
| Прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия тыс. руб. | 414 | 435 | 105 |

Прибыль от реализации растет быстрее, чем нетто-выручка от реализации товаров, продукции, работ и услуг, то это свидетельствует об относительном снижении затрат на производство продукции.

Если опережающими темпами растут расходы, внереализационные расходы на производство, то это свидетельствует о снижении прибыли отчетного периода.

В соответствии с действующим положением прибыль, полученная предприятием, распределяется в следующем порядке: прежде всего из нее вносятся налоги в бюджеты разных уровней (Федеральный, региональный, местный). Для анализа структуры прибыли отчетного периода используют данные из таблицы 10.

Таблица 10 – Структура прибыли ООО «Авангард»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 1-й квартал 2006 г. | Отчетный период 1-й квартал 2007 г. | Отклонения (+,–) |
| Прибыль (убыток) отчетного периода – всего в % | 95 | 100 | +5 |
| в том числе:  – прибыль (убыток) от реализации, % | 100 | 99 | -1 |
| – Налогооблагаемая прибыль, в % | 24 | 24 | 0 |
| – чистая прибыль, в % | 76 | 76 | 0 |
| – от финансово-хозяйственной деятельности, в % | 0 | 0 | 0 |

Степень реагирования издержек реализации на изменения объема продукции оценивается с помощью коэффициента реагирования затрат. Этот коэффициент вычисляется по формуле:

К = Иззп / Изп, (16)

где Иззп – изменения затрат за период, в %,

Изп – изменения объема продаж, в %.

К= 6 / 10 = 0,6

Для постоянных расходов коэффициент реагирования равен нулю (К=0). В ООО «Авангард» дигрессивные затраты т. к. значения коэффициента реагирования 0 < К> 1.

В зависимости от значения коэффициента реагирования выделяют типовые хозяйственные ситуации, которые перечислены в таблице 11.

Таблица 11 – Значение коэффициента реагирования затрат

|  |  |
| --- | --- |
| Значение коэффициента реагирования затрат | Характер поведения затрат |
| К=0 | Постоянные затраты |
| 0 < К> 1 | Дигрессивные затраты |
| К=1 | Пропорциональные затраты |
| К> 1 | Прогрессивные затраты |

Чтобы обеспечить снижение себестоимости и повышение прибыльности работы в магазине ООО «Авангард» необходимо следующее: темпы снижения дигрессивных расходов должны превышать темпы роста прогрессивных и пропорциональных расходов.

*Факторный анализ показателей рентабельности.* На уровень и динамику показателей рентабельности оказывает влияние вся совокупность производственно-хозяйственных факторов:

* уровень организации управления;
* структура капитала и его источников;
* степень использования производственных ресурсов;
* объем, качество и структура продукции;
* затраты на производство.

Таблица 12 – Данные для факторного анализа прибыли, тыс. руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | План | План пересчитанный на фактический объем продаж | Факт |
| Выручка (нетто) от реализации продукции | 9065 | 9157 | 9250 |
| Полная себестоимость реализованной продукции | 5332 | 5386 | 5441 |
| Прибыль | 3773 | 3770 | 3809 |

Уровень рентабельностипроизводственной деятельности (окупаемость затрат), исчисленной в целом по предприятию, зависит от трех основных факторов: изменения структуры реализованной продукции, ее себестоимости и средних цен реализации. Факторная модель этого показателя:

П=f (VРП х УдЦС)

Р =−−−−−−−−−−−−−−−−−−−−−−−; (17)

Зпл=f (V х УдС)

где: П – прибыль от реализации;

VРП – объем реализованной продукции;

Уд – удельный вес;

Ц – цена товара;

С – себестоимость товара;

Зпл – плановые затраты.

3809

Р2007 = −−−−−− = 0,714

5332

В таблице 13 представлены расчет порога рентабельности и запаса финансовой устойчивости магазина ООО «Авангард».

Таблица 13 – Расчет порога рентабельности и запаса финансовой устойчивости

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Прошлый месяц (04.2007) | Отчетный месяц (05.2007) |
| Выручка от реализации продукции (за минусом НДС, акцизов); тыс. руб. | 3012 | 3032 |
| Прибыль; тыс. руб. | 543 | 545 |
| Полная себестоимость реализованной продукции; тыс. руб. | 2469 | 2487 |
| Сумма переменных затрат; тыс. руб. | 2198 | 2213 |
| Сумма постоянных затрат; тыс. руб. | 240 | 242 |
| Сумма маржинального дохода; тыс. руб. | 814 | 819 |
| Доля маржинального дохода в выручке; % | 27,02 | 27 |
| Порог рентабельности; тыс. руб. | 888 | 909 |
| Запас финансовой устойчивости; тыс. руб. | 2124 | 2122 |
| Запас финансовой устойчивости; % | 70,51 | 70,01 |



Переменные затраты

Прибыль

Запас фин. устойчивости

Рисунок 3 – Определение запаса финансовой устойчивости ООО «Авангард»

Нормальная устойчивость финансового состояния, гарантирующая его платежеспособность: недостаток (–) собственных оборотных средств, излишек (+) долгосрочных источников формирования запасов;

Устойчивость финансового состояния может быть повышена путем:

* ускорения оборачиваемости капитала в текущих активах, в результате чего произойдет относительное его сокращения на рубль оборота;
* обоснованного уменьшения запасов и затрат (до норматива);
* пополнения собственного оборотного капитала за счет внутренних и внешних источников.

**3. Рекомендации по совершенствованию управления персоналом в ООО «Авангард», на этапе роста и расширения организации**

## 3.1 Построение «дерева решений» совершенствования системы управления персоналом в ООО «Авангард»

Необходимые совершенствования произвести невозможно без системного подхода к определению их состава. В качестве удобного и апробированного на практике инструмента можно использовать построение «дерева решений». Посредством «дерева решений» описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательное разбиение главной цели на подцели.

С учетом проведенного анализа построим «дерево решений», отражающее этапы достижения следующей цели, стоящей перед фирмой ООО «Авангард»:

Обоснование изменений в системе управления. Возможные направления изменений в системе управления персоналом магазина на этапе роста предприятия.

1. При выявлении сильных и слабых сторон внутри организации, обнаружилось, что фирма ООО «Авангард» не уделяет достаточного внимания маркетинговым исследованиям, что осложняет поиск для нее необходимых рынку видов изделий и увеличивает неопределенность в будущих результатах при разработке новых видов услуг. Так же фирма не использует в своей деятельности, ни рекламу, ни стимулирования сбыта. Вследствие чего рекомендовано уделять больше внимания рынку среды, проводить исследования на этом рынке. Нанять квалификационных специалистов или использовать консалтинговые фирмы.
2. Рекомендации можно разделить на три части – это Организационная культура, Мотивация и Контроль.

*Организационная культура*. Хотя фирма и ассоциируется у потребителей с компанией, качественно и дешевле, чем у конкурентов, предоставляющей услуги по реализации своих товаров, но не имеет специально разработанной *Системы норм и правил поведения* людей в организации.

Следовательно, существует проблема нормирования труда.

Проблема нормирования управленческого труда не может быть решена в одночасье. Без нормативов ее не решить. Где же возникает потребность нормирования управленческого труда в магазине?

Во-первых, для расчета рациональной численности руководителей, специалистов и служащих на год на обоснования штатного расписания предприятия. Теперь оно не утверждается сверху, не контролируется налоговой инспекцией, но потребность в кадрах управления на перспективу надо знать. Здесь не следует экономить, т.к. «скупой платит дважды» – как за избыточную, так и за недостаточную численность.

Во-вторых, для обоснования организационных изменений в системе управления: укрупнения или разделения отделов и служб, перераспределения функций управления, в частности, проведения их централизации и наоборот. передачи в структурные подразделения.

В-третьих, при расчете загрузки управленческого персонала и рационального распределения функций и задач управления между подразделениями и должностями, эту работу без нормативов трудоемкости можно сделать «на глазок весьма грубо» В результате в одном подразделениях люди будут работать с прохладцей, имитируя занятость, а в других с перегрузкой от зари до зари.

В сфере управления и производства имеются огромные резервы эффективности из-за отсутствия научно обоснованных нормативов трудоемкости, численности и обслуживания.

Известно, что одним из показателей эффективности труда является своевременность выполнения плановых заданий, предусмотренных приказами администрации и должностными инструкциями

Исследования консалтинговой фирмы в подобной фирме показало, что в отделах кадров и маркетинга потери рабочего времени ('пустая работа') составляют примерно 20%.

Вследствие чего и рекомендовано произвести методом микроэлементного нормирования содержание затрат рабочего времени.

*Рабочее время* – установленная в законодательном порядке продолжительность рабочего дня, в течение которого персонал обязан выполнить порученную работу.

*Время работы* – часть рабочего времени, в течении которого выполняется определенная работа.

*Время перерывов* – время, включающее в себя регламентирующие и не регламентирующие перерывы.

Нормативы труда – определяют расчетные величины затрат рабочего времени и трудовых ресурсов. Они классифицируются в зависимости от вида нормативов, метода разработки, степени укрупнения и по масштабу применения. Наиболее принципиальное значение имеют вид нормативов и методы разработки.

Норма времени – определяет необходимые затраты его на выполнение определенного объема работы одним или группой работников соответствующей квалификации.

Норма выработки – определяет количество продукции в натуральном выражении, которое должно быть произведено работником в единицу времени.

В качестве основной теории для определения наиболее актуальных потребностей работников фирмы ООО «Авангард» воспользуемся теорией Маслоу. Наиболее актуальными потребностями работников данной организации являются следующие потребности: потребности в безопасности и уверенности в будущем, потребность в уважении и самовыражении, социальные потребности. При этом работники управленческих должностей в большей степени мотивированы потребностями более высокого порядка, поскольку уровень их заработной платы достаточен, и у многих из них есть желание добиться определенных успехов в своей карьере и использовать возможности роста. Основными потребностями работников, занятых выполнением неуправленческих функций, являются потребности в безопасности и уверенности в будущем, поскольку их работа носит в основном рутинный, нетворческий характер, уровень заработной платы ниже уровня оплаты управленцев, и следовательно такие работники будут стремиться таких внешних вознаграждений, как дополнительная оплата труда, премии и т.д.

Однако необходимо учитывать, что некоторые из работников имеют так же социальные потребности и потребности в уважении.

В качестве основных принципов стимулирования и методов удовлетворения различных потребностей работников и руководителей различных уровней управления в фирме ООО «Авангард» целесообразнее использовать следующие принципы и методы [20]:

1 Материальное стимулирование:

а) установление премий за перевыполнение плана;

б) использование премий за повышение качества обслуживания;

в) надбавка к заработной плате за сверхурочную работу, при условии, что она не связана с отставанием работников в сроках выполнения задания.

2 Социальные потребности:

а) сохранение неформальных групп, если они не наносят организации реального ущерба;

б) поощрение поддержки одним сотрудником другого;

в) создание в каждом отделе духа единой команды за счет проведения конкурсов между отделами по объемам сбыта и качеству обслуживания клиентов.

3 Потребности в уважении:

а) обеспечения подчиненным возможности обучения и повышения квалификации, что даст возможность занятия более высокой управленческой должности;

б) привлечение подчиненных к формулировке целей;

в) обеспечение обратной положительной связи с достигнутыми результатами путем подготовки полугодовых листовок о работе организации, результатах работы каждого из сотрудников и о сотрудниках, внесших наиболее существенный вклад в достигнутые результаты;

г) вынесение благодарностей сотрудникам, добившимся наилучших результата работы.

4 Потребность в самовыражении:

а) предоставление возможностей для обучения, которое позволит полностью использовать потенциал работников;

б) возможность продвижения подчиненных по служебной лестнице путем назначения на более высокие должности за счет успешного, аккуратного, обдуманного выполнения порученных работ;

в) предоставление подчиненным сложных работ, требующих от них полной отдачи.

Важнейшим фактором эффективной работы служащих в организации является своевременная и высококачественная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала, что способствует обширному диапазону их теоретических знаний, практических умений и навыков.

Между квалификацией работника и эффективностью его труда существует прямая зависимость, т.е. рост квалификации на один разряд приводит, по данным отечественных экономистов, к 0,034% роста производительности труда. При этом необходимо использовать кадры в соответствии с их профессией и квалификацией, управлять профориентацией и создавать благоприятный социально-психологический климат в коллективе, отражающий характер и уровень взаимоотношений между работниками.

Для этого предложено организовать в организации техническое обучение по системе внутрифирменного повышения квалификации и обучения. Также в ООО «Авангард» не существует такой процедуры, как формирование кадрового резерва.

Организация работы по планированию и реализации карьеры работников включает [19]:

* ознакомление работников с имеющимися в фирме возможностями продвижения в виде программ обучения и консультаций по индивидуальным планам повышения квалификации;
* регулярное информирование и консультирование по открывающимся в фирме возможностям обучения и вакантным местам;
* разработку программ поддержки и психологического консультирования, противодействующих кризисам карьеры;
* перемещение работников по трем направлениям: продвижение вверх по ступеням квалификационного или служебного роста, горизонтальное перемещение (ротация), понижение.

Для формирования кадрового резерва предложено использовать построение профессиограммы.

*Общая профессиограмма* должна включать в себя следующие общие требования к личности кандидата:

* пол, возраст, образование, развитость процессов внимания, памяти и мышления;
* устойчивость эмоционального состояния (эмоциональная уравновешенность, утомляемость, склонность к повышенной тревожности, агрессии или депрессии);
* психофизиологические характеристики (темперамент, скорость реакции, потребность в общении и т.д.);
* характеристики личности, проявляющиеся в устойчивых чертах характера, привычках поведения, задатках и способностях;
* деловые качества характера;
* профессиональные и специальные знания;
* умения и навыки;
* общее состояние здоровья, устойчивость к профзаболеваниям.

Разработка системы мотивации, начинается с диагностики персонала предприятия. В диагностику входит как индивидуальная оценка личностно-профессиональных и рабочих качеств ключевых сотрудников (деловая оценка), так и оценка того морально-психологического климата и системы ценностных ориентаций, которые присутствуют на предприятии.

По результатам диагностики руководство компании получает информацию, дающую представление о возможностях сотрудников организации, о перспективах развития их рабочих качеств, а также о том, есть ли резерв для повышения производительности их труда. Если же такой резерв есть, то как его реализовать, и что может побудить работника максимально раскрыть свой потенциал.

## 3.2 Внедрение информационной системы «1С Управление» для совершенствования процесса управления ООО «Авангард»

В современных условиях эффективное управление представляет собой ценный ресурс организации, наряду с финансовыми, материальными, человеческими и другими ресурсами. Следовательно, повышение эффективности управленческой деятельности становится одним из направлений совершенствования деятельности предприятия в целом. Наиболее очевидным способом повышения эффективности протекания трудового процесса является его автоматизация.

1С: Предприятие является универсальной системой автоматизации деятельности предприятия. За счёт своей универсальности система 1С: Предприятие может быть использована для автоматизации самых разных участков экономической деятельности предприятия: учёта товарных и материальных средств, взаиморасчётов с контрагентами, расчёта заработной платы, расчёта амортизации основных средств, бухгалтерского учёта и т.д.

*Основные возможности системы:*

1. Гибкие возможности по настройке, сбору, контролю и пакетной обработке отчетности обеспечивают формирование консолидированной отчетности с учетом как автоматических, так и ручных корректировок исходных показателей отчетности, включая трансформационные и элиминационные.
2. Управление организационно-финансовой структурой группы. Развитые функции по определению организационно-финансовой структуры группы обеспечивают формирование различных (в том числе и пересекающихся) периметров консолидации отчетности, что позволяет обслужить произвольные принципы группировки бизнес-единиц (включая отраслевые, географические и прочие варианты их сегментации). Регистрация организационных изменений в группе компаний позволяет обслуживать сложные схемы взаимных инвестиций между организациями холдинга, расчет полных долей владения, а также определение степени контроля над бизнес-единицами группы.
3. Управление процессами обработки корпоративной отчетности (workflow). Система обеспечивает не только планирование и выполнение регламента процесса обработки корпоративной отчетности (совокупности взаимосвязанных этапов), но и определение участников этого процесса и их ролей. Взаимосвязанное управление состояниями отчетов и этапов по их обработке расширяет возможности по управлению процессом обработки корпоративной отчетности.
4. Поддержка мультивалютности и пересчета значений показателей отчетности в другую валюту расширяют аналитические возможности продукта и обеспечивает формирование корпоративной отчетности для различных ее потребителей.
5. Поддержка многосценарности при обработке отчетности и возможность оперирования различными версиями нормативно-справочной информации обеспечивают возможность план-фактного и «Что если?» анализа показателей отчетности.
6. Аналитические возможности, безусловная сопоставимость отчетных данных и поддержка единого информационного пространства в масштабах группы обеспечивается за счет:
   * поддержки аналитических измерения показателей отчетности;
   * единых классификаторов;
   * широких возможностей системы по различным формам представления аналитической информации.

Перечень преимуществ программы 1С Управление для различных категорий пользователей:

*Собственникам, инвесторам и кредиторам:*

* возможность принятия обоснованных инвестиционных решений благодаря наличию полной и достоверной информации о финансовом положении группы компаний.

*Топ-менеджерам:*

* увеличение прозрачности, а значит, и контролируемости финансовых и материальных потоков группы компаний;
* возможность своевременного принятия взвешенных стратегических и оперативных решений на основании актуальных данных;
* возможность обеспечить рациональный баланс между централизацией и делегированием функций планирования и контроля в управляющей компании и зависимых организациях;
* возможность сравнительного анализа эффективности различных компаний, входящих в группу;
* снижение затрат на ведение учета в группе;
* возможность организации единого бюджетного процесса в рамках группы компаний;
* упрощение взаимодействия с внешними и внутренними потребителями отчетности за счет ускорения трансформации отчетности между различными учетными контурами (РСБУ, IAS, US GAAP, управленческий учет);
* снижение стоимости аудита трансформированной отчетности;
* анализ эффективности финансовых и материальных потоков в группе;
* принятие аргументированных решений по трансфертному ценообразованию;
* поддержку мультифирменных схем налогового планирования и оптимизации;
* упрощение реорганизации финансовой структуры группы.

*Главным бухгалтерам:*

* уменьшение сроков закрытия периодов;
* снижение влияния «человеческого фактора» на сроки и качество подготовки отчетности;
* автоматизацию сверок операций между компаниями группы.

*Аудиторам и специалистам по международной отчетности:*

* автоматизацию подготовки индивидуальной и консолидированной отчетности по различным стандартам;
* автоматизацию камеральных проверок отчетности (в том числе консолидированной).

*Подразделениям IT:*

* поддержку взаимодействия с территориально-распределенными корпоративными информационными системами различных производителей;
* снижение совокупной стоимости владения корпоративной информационной системой группы компаний.

Таким образом, продукт «1С: Управление» способен обеспечить автоматизацию полного цикла подготовки корпоративной отчетности, которая позволит различным группам пользователей сформировать целостный взгляд на состояние и динамику развития бизнеса.

# Заключение

Анализируя деятельность магазина ООО «Авангард», работу с кадрами и управление персоналов в целом, мы пришли к выводу, что фирма имеет перспективу для дальнейшей, продуктивной деятельности в городе Сочи. Наши рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Авангард»:

1 *Организационные рекомендации.* Организационные рекомендации, связанные с усовершенствованием работы магазина условно подразделяются на: структурные; связанные со стимулированием персонала и коммуникационные.

Структурные рекомендации. Названия должностей должны давать повод для гордости работникам, их занимающим, например должность продавец, нами предложено переименовать – в реализатор-консультант.

В организации должна быть гибкая система отпусков для всего персонала, а не только для руководителя. При добросовестном и преданном отношении к работе никто не позволит себе задерживаться надолго. Обязательно надо делать исключения для отпусков по уважительным причинам.

Система вознаграждения работников отделов реализации должна включать шкалу возрастающих выплат по достижении больших объемов продаж в процентах; в случаях зарабатывания кем-либо из персонала больших денег, не следует менять шкалу. Практика изменения к худшему хорошо знакома российским работникам и доверие к фирме может быть потеряно.

Лучшие (или все) торговые агенты должны получить акции фирмы или долю в прибылях, чтобы чувствовать личную ответственность за работу и приобрести образ мышления совладельца фирмы;

Для успешного функционирования фирме необходимо осмысленное неподчинение специалистов. В этом случае снижается риск принятия и, что главное, выполнения сотрудниками неправильных и непродуманных решений, в том числе и решений руководителя. Каждый сотрудник должен иметь право отстаивать свою точку зрения по поводу решения вплоть до резких мер (увольнение по собственному желанию).

Рекомендуем ликвидировать совместительство, так как это причиняет вред фирме. Дело может заключаться только в неудобном режиме работы или низкой зарплате.

Советуем избегать «кумовства» – оно снижает качество работы сотрудников и подрывает авторитет руководителя в том случае, если его родственники не желают или не могут работать как положено. Кроме того, не работая с родственниками, легче избежать сплетен и излишнего освещения в коллективе личной жизни руководителя и обсуждения внутрисемейных проблем, что отвлекает от дела и других работников.

В отношении привилегий целесообразно следовать ориентации на всех работников организации: сокращении специального дорого канцелярского оборудования для начальства; запрещение музыки на рабочем месте, кроме тех мест, где не требуется умственных усилий; снижение количества звуковых сигналов в офисе, включая телефон; честность в любых отношениях, отказаться от приятельских и фамильярных отношений внутри фирмы между начальником и подчиненным (во избежание несправедливости к хорошим, но не симпатичным руководителю работникам); отказаться от постоянного привлечения новых сотрудников; отказаться от условностей во всех областях деятельности, отягчающих ее и внутрифирменное общение в организации.

Создание и поддержание в оптимальном состоянии системы обратной связи в коллективе, позволит преодолеть любые негативные моменты в жизнедеятельности фирмы через информацию от сотрудников.

Рекомендации по стимулированию персонала. Изучение практической деятельности ООО «Авангард» позволяет нам выделить общие характеристики эффективной системы стимулирования труда и участия в прибылях:

* непосредственная и тесная связь с достигнутыми успехами в работе в виде дохода от роста прибыли, выраженного в процентах для каждого работника;
* заранее согласованные принципы, вознаграждения за перевыполнение плана, внесенные в систему бухгалтерского учета;
* отсутствие «потолка» для премий, основанных на участии в прибылях;
* соответствие зарплаты реальному вкладу сотрудника в успехе фирмы и разумным жизненным расходам;
* ограничение базовых окладов для руководителей высшего уровня;
* принцип материального стимулирования распространяется на всех работников фирмы и носит постоянный характер;
* жесткая схема начисления премий, включающая только три категории оценок результатов работы для каждого работника (хорошо, удовлетворительно, плохо), рейтинг работы;
* каждая премия должна вручается непосредственным начальником и сопровождаться беседой и поздравлениями; с работниками, не получившими премии, беседа по поводу основания для лишения премии должна проводится обязательно и наедине;
* не должно быть никаких выплат, независящих от результатов работы; лучше не премировать вообще никого;
* плохие работники не могут быть премированы ни в коем случае, и ни каким образом.

Помимо премиальной системы должна существовать система регулярного пересмотра зарплат в два этапа: на первом – заплаты пересматривает коллектив, на втором – руководитель. При желании последнего и с согласия коллектива этапы можно поменять местами.

Важно помнить, что в малых фирмах оплата труда руководителя не должна быть выше более чем в 2 раза оплаты труда ведущих специалистов, так как объем управленческой работы не настолько велик, чтобы его выражала столь большая денежная сумма.

Следует уделять должное внимание профессиональной подготовке и переподготовке сотрудников, и тут наглядное преподавание на рабочем месте гораздо эффективней теоретических лекций.

Советуем никогда не экономить на зарплате хорошим работникам. Одной преданности организации недостаточно для продолжительной работы в ней. Низшие потребности также обязательно должны быть удовлетворены, особенно когда они связаны с такими высшими потребностями, как потребность в уважении и признании, которая в наше время базируется на размере оклада.

Обязательно должен существовать регулярный контроль результатов деятельности всех работников в любой форме, приемлемой и руководителем и подчиненными, с основной целью – предотвращением ошибок или их исправлением на самой ранней стадии возникновения. Для более успешной мотивации труда в ООО «Авангард» предложено использовать комплексную мотивацию труда, Приложение В.

2 *Формальные рекомендации.* Перейдем к формальным рекомендациям, регулирующим формальные отношения в фирме ООО «Авангард» «руководитель-подчиненный».

Все решения должны приниматься на возможно низшем уровне, исходя из необходимости быстро и без особых затрат исправлять принятое решение.

О необходимости делегировать полномочия много сказано в различных трудах по управлению, и в настоящей работе. Следует добавить, что в ООО «Авангард» – маленькой фирме, делегирование вынужденное из-за недостаточности персонала для выполнения всех функций. Надо отметить, что этот факт повышает универсальность знаний работников. Надо только научиться давать сотрудникам не мелкие, а важные поручения. От подчиненных, которым делегировали полномочия, надо прежде всего добиться не только продуманной аргументации по поводу решения проблемы, но и обязательных ответов на некоторые насущные вопросы.

3 *Психологические рекомендации.* Самые большие ошибки совершаются руководителем ООО «Авангард» именно в той области, где он чувствует себя непревзойденным, так как не было провалов. Высокомерие и самомнение в бизнесе – верный путь к разорению.

Формой вознаграждения, которой пренебрегает абсолютное большинство руководителей, является «спасибо». Необходимо об этом помнить.

Необходимо следить за физическим состоянием работников. Согласно последним медицинским исследованиям, развивающееся ожирение – верный признак неудовлетворенности работой. Если устранить причину, то вес вернется к норме, а в организации будет ликвидирован скрытый конфликт.

Вообще конфликт в организации – знак ее здоровья, но до определенного предела. Не следует стараться погасить конфликт, надо его разрешать, особенно скрытый.

Хочется пожелать, чтобы большинство работников, занятых творческим трудом в ООО «Авангард» (маркетинговые исследования, реклама и др.), должно иметь право на ненормированный рабочий день. Это позволит им приспособить свой рабочий ритм к обмену веществ в своем организме и выдавать гораздо более эффективные результаты, нежели при обычной занятости.

Если руководитель или работник не стремится достичь совершенства в своей работе, то лучше вообще не работать. Потому что, если работа не приносит прибыли или удовлетворения, то она уничтожит работника как личность. Такова природа упоминавшейся «имитационной деятельности».

Мы считаем, что первоочередное внимание должно быть обращено на состояние личной дисциплины каждого и коллектива в целом.

Хочется напомнить руководителю магазина «Авангард» о необходимости постоянно прилюдно отмечать ценность для коллектива конкретного работника, но никогда – его никчемность. При оценке нужно подчеркивать не заложенный потенциал, а достигнутые результаты.

Некоторые рекомендации носят личный характер. Они выделены нами на основе собственного наблюдения и направлены на ликвидацию дискомфорта у руководителя, вызываемого совершенными ошибками и их последствиями. Прежде всего, необходимо научиться считать ошибки жизненным опытом и никогда не сердиться даже на себя. Основой общения с работниками должна стать человечность, пусть даже этого нелегко будет добиться в начале отношений (особенно со сложным в психологическом плане персоналом). А перспективой развития общения должно стать развитие новых способностей и черт характера в себе и в своих подчиненных.

4 *Вспомогательные рекомендации.* Представленные в разделе рекомендации имеют нестандартный характер и рекомендуются применяются нерегулярно, в зависимости от ситуации. Однако они могут быть очень полезны в управленческом и психологическом отношении.

Одно из признанных достоинств умелого руководителя – способность пользоваться услугами персонала в вопросах, касающихся консультаций и советов. Право просить совета подразумевает право принять или отвергнуть его, так как за конечный результат ответственность несет только руководитель. Если руководитель решает воспользоваться консультацией персонала, то должны быть ликвидированы все барьеры на путях коммуникаций и обеспечено прямое и честное общение. Это обеспечит руководителю не только квалифицированный совет, но и значительно упрочит его авторитет в коллективе.

# Список Использованных Источников

1. Абрютина М.С. Экономический анализ торговой деятельности: Учебное пособие. – М.: Дело и Сервис, 2005. – 512 с.
2. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2005. – 431 с.
3. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом: Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2003. – 423 с.
4. Барков С.А. Управление персоналом. – М.: ЮристЪ, 2001. – 451 с.
5. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Питер Ройш. Управление персоналом. – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002. – 352 с.
6. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: ЮристЪ, 2001. – 496 с.
7. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 2003. – 296 с.
8. Генкин Б.М. Кононова Г.А., Кочетков В.И. и др. Основы управления персоналом: Учебник для вузов. – М.: Высшая школа, 2002. – 383 с.
9. Герчекова И.А. Менеджмент: Учебник. – М.: Бизнес и биржи, 2003. – 620 с.
10. Дашков Л.П., Памбухчияец В.К. Коммерция и технология торговли: Учебник для студентов высших учебных заведений. – 3-е изд., – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2006.
11. Егошин А.П. Управление персоналом. – Новгород: Издательство «Март», 2000. – 238 с.
12. Елагин Ю.А., Николаева Т.И. Технология и коммерческая деятельность. Ч. 1. Розничная торговля: Учебное пособие. – Екатеринбург: Урал. гос. экон. ун-т, 2005. – 207 с.
13. Иванов В.Н., Пойрушев В.И., Гладышев А.Г. Основы социального управления. – М.: ЮристЪ, 2001. – 314 с.
14. Кабушкин Н.Н. Основы кадрового менеджмента. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 378 с.
15. Кравченко А.И. Трудовые организации: структура организации, поведения. – М.: ЮристЪ, 2001. – 114 с.
16. Кравченко Л.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле: Учебник для вузов. – 5-е изд., перераб. и доп. – Мн.; Выш.шк., 2005. – 430 с.
17. Кричевский Р.А. Если вы руководитель. – М.: Проспект, 2001. – 301 с.
18. Лисько М., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента. – М.: Высшая школа, 2002. – 374 с.
19. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2001. – 358 с.
20. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2001. – 376 с.
21. Макаров С.Ф. Менеджер за работой. – М.: ЮристЪ, 2003. – 291 с.
22. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: ИНФРА, 2005.
23. Маусов Н. Менеджмент персонала – ключевое звено внутрифирменного управления / Проблемы теории и практики управления. – 2001. – №6. – С. 8–12.
24. Оганесян И. Управление персоналом организации: Учебное пособие. – Мн.: Амалфея, 2000.-256 с.
25. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 250 с.
26. Социология и психология управления / Под ред. Епифанцева С.Н. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2001. – 203 с.
27. Управление персоналом организации / Под ред. Кибалова А.Я. – М.: Гардарике, 2001. – 398 с.
28. Управление персоналом: Учебник для студ. вузов / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, Ю.Г. Одегов и др. М.: Издательский центр «Академия», 2005. – 735 с.
29. Форсиф П. Развитие и обучение персонала. – СПб: Издательский дом «Нева», 2003. – 182 с.
30. Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб: Питер, 2001. – 301 с.
31. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: Юнити-Д., 2001. – 446 с.
32. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учеб.-практ. пособие. Изд. 4-е, перераб. и доп. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2005. – 358 с.
33. Шребер Г.А. Руководитель сообразно ситуации. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 251 с.
34. Щекин Г. Профессия – менеджер по кадрам. – М.: Дело, 2002. – 213 с.
35. Экономика и организация деятельности торгового предприятия: Учебное пособие / Под общ. ред. А.Н. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 295 с.