

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»**
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ
(СОФ НИУ «БелГУ»)

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Дипломный проект студента

очного отделения 4 курса группы 92071311

Сулейманова Самира Акифовича

**Научный руководитель
к.псх.н., старший преподаватель
Галанова Е.В.**

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА I ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕЛЕЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	6
1.1 Понятие, цели и функции системы управления персоналом	6
1.2 Принципы и методы проектирования системы управления персоналом	16
1.3 Формирование системы целей управления персоналом в организации	27
ГЛАВА II АНАЛИЗ ЦЕЛЕЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «САНТЕХСНАБ»	35
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «СантехСнаб»	35
2.2 Анализ кадровых процессов и системы управления персоналом...	45
2.3 Оценка целей системы управления персоналом ООО «СантехСнаб»	51
ГЛАВА III. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ЦЕЛЕЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «САНТЕХСНАБ»	58
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом ООО «СантехСнаб»	58
3.2 Социально – экономическое обоснование проекта	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	69
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	74
ПРИЛОЖЕНИЕ	78

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Персонал является неотъемлемой частью любой организации, так как любая организация представляет собой взаимодействие людей, объединенных, как и управление организацией в целом, является необходимым элементом этого взаимодействия, так как всякий непосредственно общественный или совместный в крупном масштабе, нуждается в большей или меньшей степени в управлении, которое устанавливает согласованность между индивидуальными работами функции, возникающие из движения отдельных органов.

Актуальность проблемы подтверждается наукой и практикой разработки эффективной системы управления развитием персонала зависит повышение социальной и творческой активности конкретных работников и результаты деятельности предприятий различных форм собственности и сфер деятельности.

Так управление организацией сегодня представляет собой, которую нельзя выполнить успешно, руководствуясь простыми сухими заученными формулами. Руководитель должен сочетать понимание общих истин многочисленности вариаций, благодаря которым ситуации другой.

Современным инструментом управления развитием организации в условиях нарастающих изменений во внешней среде и является методология стратегического управления.

Практика показывает, что организации, которые комплексное стратегическое планирование и управление, работают более успешно и получают прибыль выше обычных организаций.

Многие руководители, имеющие опыт планирования, и просто энергичные люди не добиваются желаемого успеха из-за того, что свои силы, стремясь охватить как можно больше рынков, произвести как можно разнообразных продуктов и удовлетворить потребности различных групп клиентов.

Степень научной разработанности. Вопросы управления персоналом в организации достаточно широко разработаны в трудах как отечественных, так и зарубежных ученых. Среди отечественных различные аспекты управления персоналом организации стоит отметить труды Баркова С.А., Веснина В.Р., Галенко О.А., Егоршина А.П., Кибанова А.Я., Сотниковой С.И., Цветаева В.М., Шекшня С.В.

Проблема исследования заключается в противоречии между имеющимися теоретическими и практическими разработками в области вания целей в управлении персоналом и состоянием системы целей системы управления персоналом в организации ООО «СантехСнаб».

Объект исследования ООО «СантехСнаб».

Предмет – система целей управления персоналом в ООО «СантехСнаб».

Цель - разработка проекта по совершенствованию целей системы управления персоналом в организации.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих **задач**:

- концептуально-теоретический анализ существующих подходов к формированию систем управления и развитию персонала в современных организациях;
- анализ общей системы управления персоналом ООО «СантехСнаб»;
- анализ кадровых процессов организации ООО «СантехСнаб»;
- анализ и оценка целей системы управления персоналом в организации ООО «СантехСнаб»;
- разработка проекта по совершенствованию системы управления персоналом в организации ООО «СантехСнаб».

Методологической основой проекта являются труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам формирования целей в системе управления персоналом. В настоящее время этой проблеме уделяется много внимания. Широко известны труды таких отечественных ученых, психологов и

публицистов как Шкатулло В.И., Шекшня С.В., Егоршина А.П., Кибанова А.Я., Дарховского И.С., Волкова И.П., Герчиковой И.Н., Ковалева Л.Г., Ксенчук Е.В., Макарова С.Ф., Власовой В.М. и др. Кроме российских разработчиков, проблемами формирования целей в организации давно занимаются зарубежные ученые - Мескон М.Х., Вудкок В., Карлоф Б., Ховард В. и др.

Научно-практическая значимость работы заключается в следующем:

1. Выявлены проблемы в области формирования целей системы управления персоналом в организации ООО «СантехСнаб»;
2. Определены методы решения проблем в области управления персоналом и постановки целей в организации ООО «СантехСнаб»;
3. Разработана программа по совершенствованию системы управления персоналом в организации ООО «СантехСнаб».

В процессе настоящего исследования применялись следующие **методы**:

1. Организационные методы – комплексный, сравнительный;
2. Эмпирические методы – анализ документов, методы опроса, психологическое тестирование, SWOT – анализ, методы проектирования;
3. Методы обработки – качественный и количественный;
4. Метод интерпретации – структурный.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕЛЕЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Понятие, цели и функции системы управления персоналом

Система управления персоналом — это набор методов, процедур и приемов, реализуя и совершенствуя которые организация обеспечивает себя персоналом требуемого уровня и воздействует на достижения организационных целей [3; с.105].

Основная цель управления персоналом — обеспечение т и перспективной деятельности Компании эффективно работающим персоналом в требуемом количестве.

Система управления персоналом — это подсистема управления о в целом. Поэтому она имеет свою внешнюю и внутреннюю среду.

К внешней среде можно отнести подсистемы управления, финансами, снабжением и т. д.

Внутреннюю среду образуют элементы системы управления, перечисленные выше. Деятельность системы управления персоналом зависит от внешней среды. Поэтому ее называют открытой системой. В системе управления персоналом можно выделить две подсистемы: тактическую и подсистема направлена на формирование структуры персонала; его набор, подготовку, переподготовку и повышение; организацию распределения, перемещения, продвижения, увольнения работников; оценку конкретных работников и разработку рекомендаций по их использованию; потребностей в персонале в рамках года, на основе анализа его состояния [3; с. 115].

Стратегическая подсистема ориентирована на разработку структуры персонала, кадровой политики на основе анализа, эффективности использования рабочего времени, прогнозов развития производства, Система управления — это совокупность элементов, обеспечивающих целенаправленное функционирование предприятия [4; с. 161].

Элементами системы управления являются: цели, принципы, функции управления, методы управления и т.д.

Система управления должна соответствовать целям, каждый из элементов должен соответствовать системе в любом из элементов. Управление персоналом является составной частью системы управления.

Правильное управление персоналом фирмы может производительность и обеспечить успех дела.

Зачастую персонал является наиболее ценным активом малого предприятия. Его поиск, развитие и сохранение требуют, чего хотят работники, и способности фирмы удовлетворять их желания.

Хорошо осуществленное управление персоналом преимуществ на малой фирме: от близости к вышестоящему руководству и помощи в решении до приобретения чувства принадлежности к семейной атмосфере.

Позитивная политика человеческих ресурсов должна предусматривать фирму, спланированный набор персонала, отбор, ориентацию и обучения; использование анализа работы, описание и спецификации работы. Она должна включать систему оценки и продвижения работника, программу и дохода.

Правильное управление персоналом, т.е. организационная сторона, планирование нововведения, обучение и повышение квалификации щих в будущем приведут к достижению главной задачи любой фирмы и ее существование и финансовую устойчивость.

Управление персоналом – это целенаправленное воздействие на и её элементы для сохранения структуры и состояния системы или перевода другое состояние в соответствии с целью функционирования и развития [7; с. 89].

Субъект управления персоналом – это группа специалистов, функции в качестве работников кадровой службы, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчинённым [7; с.92].

Объект управления персоналом – это отдельный некая их совокупность, выступающая как трудовой управления персоналом – это организованная деятельность людей.

Это совместная деятельность людей, объединённых или целями, симпатиями или ценностями, деятельность людей, объединённых в одну организацию, подчиняющихся правилам и нормам этой организации, заданную им совместную работу в соответствии с экономическими, организованными и корпоративными требованиями.

Персонал организации – это один из видов ее от других (финансовых, материальных, сырьевых) тем, что работник имеет право отказаться от условий, на которых его собираются использовать, вести переговоры оплаты труда, переучиваться другим профессиям, участвовать в забастовках, увольняться по собственному желанию, решать, какие профессии являются.

В целом персонал не может рассматриваться как однородная субстанция; каждый работник имеет индивидуальные мотивы и ценности [8; с.284].

Персонал или кадры – это основной штатный состав организации, выполняющих различные функции.

Он характеризуется своей численностью, которая определяется характером, масштабами, сложностью, процессов, степенью их механизации, автоматизации, компьютеризации.

Результатом эффективного управления персоналом является сосредоточение усилий работников на, намеченных стратегией организации обеспечение эффективного использования интеллектуальных и физических возможностей занятых, реализацию их качества жизни, укрепление трудовых отношений в духе сотрудничества и климата, достижение взаимной выгоды индивидов, профессиональных и персонала, формирование у работников необходимых организации интересов и поведения с ожиданий организации с их интересами.

Конечная цель работы с персоналом – обеспечение максимального сближения ожиданий организации, связанных с профессиональной деятельностью [11; с.253].

Процесс управления персоналом должен, то есть всегда осуществляться «не просто так», а быть каких-то проблем, стоящих в данный момент перед организацией.

Важным принципом процесса управления персоналом считается состоятельность участников управления на заинтересованности в успехе, поддерживаемой с помощью различных как материальное поощрение, возможность продвижения по службе, самореализации, знаний и навыков.

В современных условиях управление персоналом не мож такого принципа, как максимально широкое вовлечение процесс подготовки решений, причем уже на самых ранних его стадиях.

Он исходит из того непреложного факта, что решения, в которые вложен собственный труд и, будут реализовываться с большей активностью и заинтересованностью, нежели «спущенные сверху» [11; с.272].

Цели и задачи управления персоналом.

Основу концепции знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед предприятием. Изменения в экономической системе в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьёзные угрозы для каждой личности, устойчивости её, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека [13; с.102].

Управление персоналом в такой особую значимость, поскольку позволяет реализовать, обобщить широкий спектр индивида к внешним условиям, учета личного фактора, в построении системы управления персоналом предприятия.

Укрупнено можно выделить три фактора, людей, работающих в организации.

Первый – иерархическая структура предприятия, где основное средство воздействия – это отношение власти –сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй – культура, то есть вырабатываемые, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида без видимого принуждения.

Третий – рынок – сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия – понятия редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации на предприятии [13; с.152].

При переходе к рынку происходит медленный отход управления, жесткой системы административного исполнительской власти к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности, методам.

Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей.

Главное внутри предприятия – работники, продукции. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к инициатору, а не к бездумному исполнителю.

Перейти к социальным нормам, базирующимся экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия, уступая место культуре и рынку.

Формирование системы управления, прежде всего, построение «дерева целей», причем целей работников и целей администрации, обеспечение их наименьшей противоречивости, управления персоналом в обеспечении главных целей любой фирмы.

Целями управления персоналом организации являются:

- повышение конкурентоспособности условиях;
- повышение эффективности, в частности, достижение максимальной прибыли;

- обеспечение высокой социальной и функционирования коллектива.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:

- обеспечение потребности предприятия в в необходимых объемах и требуемой квалификации;

- достижение обоснованного организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;

- полное и эффективное использование и производственного коллектива в целом;

- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивации, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;

- закрепление работника на предприятии, е стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых силу (привлечение, развитие персонала);

- обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, продвижения и т.п.;

- согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);

- повышение эффективности, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Главная цель – прибыль предприятия в персоналом – достигается через удовлетворение социальных потребностей человека на производстве.

Эффективность управления поставленных целей во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы на предприятии, познания механизма его функционирования, выбора и методов работы с людьми [19; с.191].

Функции управления персоналом

Между целями и функциями существуют различия. Цель – это состояние, к которому стремятся, а функция – это фактическое действие.

Цели любой организации характеризуются: они отражают желаемые состояния в будущем; они обозначают эти и отличаются от индивидуальных целей тем, что обладают свойством, для всех работников предприятия; их официально утверждают, а руководство одобряет. Цели выполняют три функции: управления, координации и контроля [17; с.152].

Цели – это стимул для поведения, поэтому поведением. Они позволяют и стимулируют взаимное согласование поведения выполняют координирующую функцию.

Управление персоналом осуществляется в определенных целенаправленных действиях и предполагает: определение целей и основных направлений работы с персоналом; определение средств, поставленных целей; организацию работы по выполнению принятых решений; координацию и контроль выполнения намеченных; постоянное совершенствование персоналом. Когда общая стратегия организации возможным установить индивидуальные функции управления персоналом, которые будут стратегией наилучшим образом [17; с.178].

Необходимость согласования между собой стратегии управления персоналом охватывает основные и включает в себя:

- подбор, наем и формирование для наилучшего достижения целей производства;
- оценку персонала;
- наилучшее использование потенциала его вознаграждение;
- обеспечение гарантий социальной ответственности организаций перед каждым работником.

В практическом плане можно выделить функции управления персоналом:

- прогнозирование ситуации на рынке труда и в коллективе для принятия упреждающих мер;

- анализ имеющегося кадрового потенциала и планирование его развития с учетом перспективы;

- мотивация персонала, кадров, содействие адаптации работников к нововведениям, создание социально комфортных условий в коллективе, решение частных вопросов психологической сотрудников и др. [20; с. 302].

Функции системы управления персоналом организации:

Функция планирования персонала разработке кадровой политики и стратегии управления персоналом; анализе организации и рынка труда; организации кадрового планирования и потребности в персонале; поддержании взаимосвязей с внешними источниками, организацию кадрами.

Функция управления наймом и учетом персонала заключается в организации набора кандидатов на вакантную должность; организацию отбора (собеседования и оценки) и приема приема, перемещений, увольнений персонала; управлении занятостью, документационном обеспечении системы управления персоналом [20; с. 458].

Функция оценки, обучения и развития в осуществлении обучения, переподготовки и в повышении; введении в должность и адаптации новых работников; организации и проведении оценке персонала; управлении развитием карьеры.

Функция управления мотивацией персонала заключается в нормировании трудового процесса и тарификации систем материального и нематериального стимулирования, а также в морального поощрения персонала.

Функция управления социальным развитием заключается в организации питания в течение рабочего дня; здоровья и отдыха для сотрудников и их семей; организации развития физической социального страхования.

Функция правового обеспечения управления персоналом связана с решением правовых аспектов трудовых с согласованием распорядительных и иных документов по управлению персоналом.

Функция информационного обеспечения заключается в ведении учета и статистики персонала; информационном и техническом обеспечении си-

системы управления персоналом; необходимой для работы научно-технической информацией.

Функция обеспечения нормальных условий труда включает в себя обеспечение и контроль соблюдения и эргономики труда, охраны труда и окружающей среды и т.д.

Функция линейного руководства, что управление персоналом организации осуществляется в том числе и на уровне в целом.

Данную функцию осуществляет не только служба УП, но и руководители всех уровней [20; с. 581].

1.2 Принципы и методы проектирования системы управления персоналом

Все цели и задачи системы управления персоналом в организации достигаются путем реализации и методов проектирования системы управления персоналом.

Принципы представляют собой правила сознательной деятельности людей в процессе управления. Они носят многоуровневый характер (общие, частные, отдельные и специальные) и на разные сферы деятельности (управление трудом в масштабах всего общества, отрасли, организации, работника).

Выделяют следующие основные принципы управления персоналом:

- разделение труда;
- власть и ответственность;
- принцип единоначалия;
- подчинение личного интереса общей цели;
- принцип вознаграждения;
- принцип централизации;
- порядок;
- равенство и справедливость;
- стабильность персонала;

- корпоративный дух.

Принципы проектирования персонала в организации проектируются
 влияние на нее различных ф... Финансовое состоя-
 ние организации се ярко отраж... Состояние
 экономики



Рис. 1.2. Факторы, оказывающие влияние при проектировании системы управления персоналом в организации

Конкретная ответственность за общее в организации возлагается на профессионально подготовленных работников отделов кадров.

Для того чтобы такие специалисты могли активно содействовать реализации целей организации, им нужны не только в своей конкретной области, но и осведомленность о звена.

Вместе с тем, если руководители низшего звена не понимают специфики управления трудовыми ресурсами, его и недостатков, то они не могут в полной мере воспользоваться услугами специалистов-кадровиков. Поэтому важно, чтобы все руководители способы и методы проектирования системы управления персоналом в организации.

Проектирование системы управления предполагает следующую последовательность использования методов проектирования.

1. Методы планирования ресурсов организации: будущих потребностей в людских ресурсах.

2. Методы набора персонала: создание резерва 3. Методы отбора персонала: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.

4. Методы определения заработной платы и льгот: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.

5. ПрофорIENTATION и адаптация: введение и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.

6. Обучение: разработка программ для, требующимся для эффективного выполнения работы.

7. Методы оценки трудовой деятельности персонала: оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.

8. Повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности с большей или меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма.

9. Подготовка руководящих кадров, службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров [23; с. 402].

Методы планирования потребности в трудовых ресурсах.

При определении целей своей организации определить необходимые для их достижения ресурсы. Необходимость в деньгах, оборудовании и материалах является вполне очевидной. Редко кто из руководителей упустит эти моменты при планировании.

Потребность в людях - тоже кажется вполне зачастую планирование людских ресурсов ведется ненадлежащим образом или же ему не уделяется того внимания, которого оно заслуживает.

Планирование людских ресурсов по процедур планирования для комплектации штатов и персонала. Процесс планирования включает в себя три этапа

Набор заключается в создании должности и специальности, из которой организация отбирает наиболее подходящих должна проводиться буквально по всем специальностям - конторским, , административным. Необходимый объем работы по набору в значительной мере между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней.

При этом учитываются такие факторы, как выход увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение. Набор обычно ведут из внешних и внутренних источников.

К методам внешнего набора относятся: публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах, обращение к и к фирмам, поставляющим руководящие кадры, направление заключивших курсы при колледжах организации приглашают местное население подавать в отдел на возможные в будущем вакансии [28; с. 208].

Большинство организаций предпочитают проводить набор в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле.

Кроме того, это повышает их заинтересованность, климат и усиливает привязанность работников к фирме. Можно полагать, что в существование зависимости их служебного роста от степени будут заинтересованы в более производительном труде.

Возможным недостатком использования данных методов к решению проблемы исключительно за счет внутренних не приходят новые люди со свежими взглядами, что может привести к застою.

Популярным методом набора за счет рассылка информации об открывающейся вакансии с приглашением квалифицированных работников.

Некоторые организации практикуют уведомление о любой открывающейся вакансии, что дает им возможность подать рассматриваться заявления

людей со стороны. Великолепным методом является и работникам с просьбой порекомендовать на работу их друзей или знакомых [28; с.228].

Отбор кадров.

На этом этапе при управлении планированием наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора.

В большинстве случаев выбирать следует наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для службе.

Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах.

Если должность относится к разряду таких, где определяющим фактором являются технические знания (например, научный важное значение, видимо, будут иметь образование и предшествующая научная деятельность.

К трем наиболее широко применяемым методам, требующейся для принятия решения при отборе, относятся испытания, оценки [30; с. 105].

Определение заработной платы и льгот.

Вид и количество вознаграждений, предлагаемых организацией, имеют важное значение для оценки качества трудовой показывают, что вознаграждения влияют на решения людей о поступлении на решения о том, сколько они должны производить, когда и стоит ли вообще уйти из организации.

При хорошей работе, которая дает чувство удовлетворения, количество прогулов имеет тенденцию к снижению. Когда же работа прогулов значительно возрастает.

Термин «заработная плата» относится к денежному выплачиваемому организацией работнику за выполненную набрать и удержать рабочую силу, если она не выплачивает вознаграждение по конкурентоспособным не имеет шкалы оплаты, стимулирующей людей к работе в данном месте [30; с. 125].

Разработка структуры заработной платы является обязанностью отделов кадров или трудовых ресурсов. Структура заработной определяется с по-

мощью методов анализа обследования уровня рынке труда, а также производительности и прибыльности организации.

Помимо заработной платы организация различные дополнительные льготы. Конечно, такие льготы как оплаченные отпуска, оплата больничных, страхование здоровья и жизни, а также пенсионное составной частью любой постоянной работы [22; с. 389].

Профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе.

Первым шагом к тому, чтобы сделать труд производительным, является использование методов профессиональной ориентации и в коллективе.

Если руководство заинтересовано в успехе работника на новом месте, оно должно всегда помнить, что организация - это каждый работник - это личность.

Организации используют целый ряд методов, как неофициальных, для того, чтобы ввести человека в свое общество. Формально, во время найма на работу организация дает человеку информацию о кандидата были бы реалистичны. За этим обычно идет обучение специальным собеседование на тему, что считается эффективной работой.

В ходе неофициального общения, новые работники правила организации, кто обладает реальной властью, каковы реальные шансы на продвижение по службе и рост вознаграждения, какой считают достаточным коллеги по работе.

Нормы, отношение к работе и ценности, принятые в неформальных группах, могут работать либо в поддержку, либо против и установок организации.

Методы подготовки кадров.

Организации имеют постоянную потребность в производительности труда работников. Многие организации при этом трудовых ресурсов. Одним из методов достижения этой цели является набор и отбор и способных новых работников.

Методика подготовки представляет собой обучение, позволяющим поднять производительность их труда. Конечная цель обучения заключается в обеспечении своей организации достаточным количеством и способностями, необходимыми для достижения целей организации.

Обучение полезно и требуется в трех основных случаях:

Во-первых, когда человек поступает в организацию.

Во-вторых, когда служащего назначают на новую ему поручают новую работу.

В-третьих, когда проверка установит, навыков для эффективного выполнения своей работы .

Обучение - это большая, специализированная методы обучения весьма многочисленны, причем их нужно приспособлять к и организации [35; с. 321].

Некоторые основные требования, обеспечивающие программ обучения, сводятся к следующему:

Для обучения нужна мотивация. Люди должны понимать, каким образом обучение повысит их производительность и, тем самым, их Руководство должно создать климат, благоприятствующий обучению. Это подразумевает поощрение учащихся, их активное участие в процессе обучения, со стороны преподавателей, желание отвечать на вопросы.

Если навыки, приобретаемые посредством обучения, то процесс обучения следует разбить на последовательные этапы. Участник должен иметь возможность отработать на практике навыки, приобретенные на обучения.

Методика оценки результатов деятельности

Следующим шагом после того, как работник адаптировался и получил необходимую подготовку для эффективного выполнения своей работы, использование методов при определении степени эффективности его труда.

В этом заключается цель оценки результатов деятельности, можно представить себе как продолжение функции контроля. Оценка деятельности

требует, чтобы руководители собирали информацию о том, каждый работник выполняет делегированные ему обязанности.

Сообщая эти сведения своим подчиненным, руководитель ет их о том, как хорошо они справляются со своей работой, и дает им возможность исправить свое поведение, если оно не соответствует оценка результатов деятельности позволяет руководству определить наиболее выдающихся работников и реально поднять уровень их достижений, переводя их должности .

Методы подготовки руководящих кадров

Методика подготовки сводится к использованию навыков и умений, необходимых служащим для эффективного выполнения своих обязанностей или производственных заданий в практике систематические программы подготовки наиболее часто используют для того, чтобы готовить руководителей к продвижению по службе. Для успешной подготовки как и для обучения вообще, нужен тщательный анализ и планирование.

Посредством методов оценки результатов деятельности прежде всего, должна определить способности своих, на основе анализа содержания работы, руководство должно установить - какие способности и для выполнения обязанностей на всех должностях в организации. Это позволяет организации выяснить, кто из руководителей обладает наиболее подходящей цией для занятия тех или иных должностей, а кто нуждается в обучении и руководящих кадров в основном ведется для того, чтобы руководящие работники умениями и навыками, требующимися для реализации целей организации.

Так же есть необходимость удовлетворения потребностей более высокого уровня: профессионального роста, успеха, испытания своих сил.

Подготовка управленческих кадров может проводиться методами: путем организации лекций, дискуссий в составе небольших групп, деловых ситуаций, чтения литературы, деловых игр и ролевого этих методов являются организуемые ежегодно курсы и семинары по проблемам управления.

Другим широко применяемым методом является ротация руководителя низового звена из отдела в отдел на срок от трех месяцев до одного года, ор-

ганизация знакомит нового руководителя со многими сторонами результате, менеджер познает разнообразные проблемы различных отделов, уясняет необходимость координации, неформальную организацию и между целями различных подразделений.

Такие знания жизненно необходимы и для успешной работы высоких должностях, но особенно полезны для руководителей низших уровней управленческой иерархии.

Методы управления продвижением по службе

Методы управления продвижением по службе помогают использовать способности своих работников в полной мере, а самим работникам дают возможность наиболее полно применить свои способности.

Повышение качества трудовой жизни

Одна из последних важных разработок в области управления скими ресурсами на предприятии связана с созданием программ и методов повышения качества трудовой жизни.

Высокое качество трудовой жизни должно характеризоваться параметрами:

1. Работа должна быть интересной.
2. Рабочие должны получать справедливое вознаграждение и своего труда.
3. Рабочая среда должна быть чистой, с низким уровнем освещенностью.
4. Надзор со стороны руководства должен быть минимальным, но осуществляться всегда, когда в нем возникает необходимость.
5. Рабочие должны принимать участие в принятии решений, затрагивающих их и работу.
6. Должны быть обеспечены гарантия работы и развитие с коллегами.
7. Должны быть обеспечены средства бытового и медицинского обслуживания.

Методы совершенствования организации труда

Два наиболее широко применяемых метода расширения объема работы и обогащение ее содержания.

Объем работы - это количество различных операций, и частота их повторения. Объем называют узким, если рабочий выполняет операций и повторяет их часто.

Содержательность работ - это относительная степень того влияния, которое рабочий может оказать на саму работу и рабочую такие факторы, как самостоятельность в планировании и выполнении работы, работы и участие в принятии решений [36; с. 89].

Работу можно реорганизовать, изменив ее объем. Укрупнение работы относится к совершенствованию организации за счет увеличения ее объема. Обогащение ее содержания предусматривает изменения за счет повышения содержательности.

Методика совершенствования организации и условий труда приваает повышение внутренней удовлетворенности работой путем расширения круга решаемых задач, предоставления большей самостоятельности, реакции на результаты труда, либо создания условий для пробы работником своих сил.

Реорганизация может оказаться неудачной, если руководство не определит вначале, положительно ли относятся к ней работники организации [37; с.187].

1.3. Формирование системы целей управления персоналом в организации

Система управления персоналом - это подсистема управления организацией в целом. Поэтому она имеет свою внешнюю и внутреннюю среду. К внешней среде можно отнести подсистемы управления, снабжением и т. д. Внутреннюю среду образуют элементы самой системы управления лом, названные выше. Ее деятельность зависит от внешней она является открытой системой [39; с. 105].

Цели системы управления персоналом - совокупность желаемых состояний, результатов деятельности системы управления персоналом выражаются не однозначно.

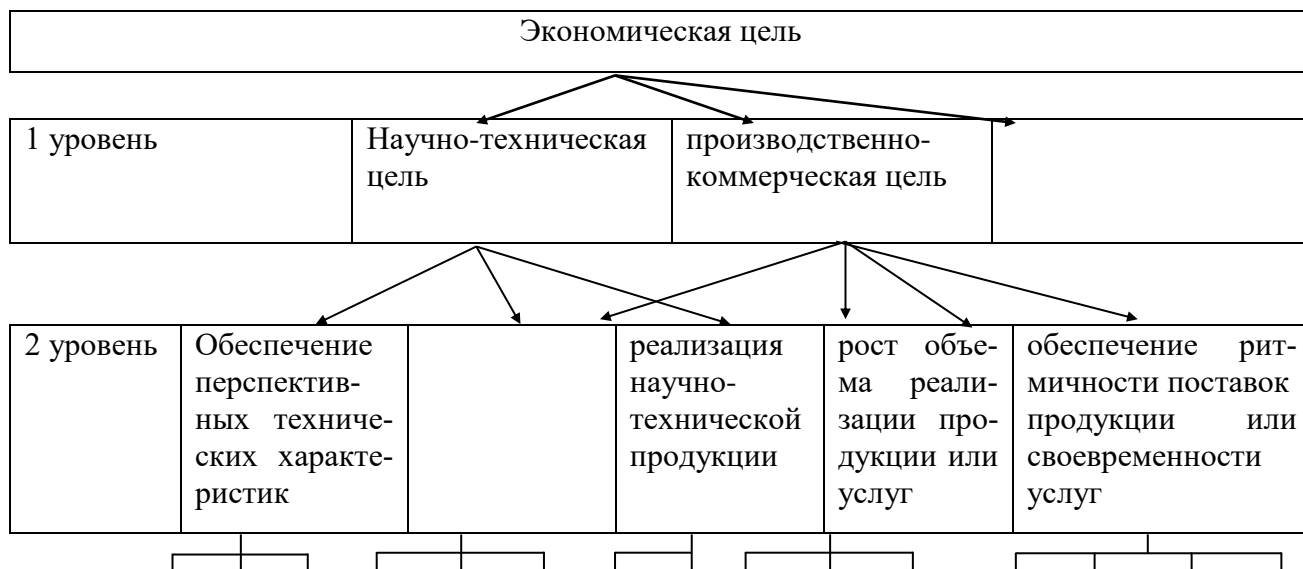
С одной стороны, это цели персонала, которые он ставит процессе трудовой деятельности.

С другой стороны, администрация организации имеет собственные цели по использованию персонала, которые не всегда совпадают. Система целей, позволяющая реализовать социальные потребности с точки организации.

Все множество целей организации можно разделить на 4 вида:

- 1) Экономические - получение прибыли от реализации продукции, работ, услуг;
- 2) Научно - технические - обеспечение современного научно- технического уровня продукции и разработок, совершенствование технологий;
- 3) Производственно - коммерческие - производство и реализация или услуг в заданном объёме и с необходимой ритмичностью;
- 4) Социальные - достижение необходимой степени удовлетворения социальных потребностей работников [41; с. 278].

В современных условиях в качестве генеральной цели может представлена экономическая цель. (Дерево целей системы управления организации представлено на рис.1.4.)



3 уровень																	
-----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Рис. 1.4 Дерево целей системы управления

Оно ограничено целями, (понятийному) признаку декомпозиции (1 и 2 уровни), а 3 уровень по факторному признаку.

При построении системы целей принят типовой вариант структуры будет формироваться по функционально- целевому признаку как наиболее распространенному.

Поскольку социальная цель является основой направленности системы управления персоналом, то структуризация этого вида целей рассматривается отдельно и более подробно.

Среди целей, сформированных по факторному целевое обеспечение общих функций управления, которые действуют на всех уровнях управления:

- планирование (координация ожидаемых достижения);
- организация и регулирование (координация действий результата);
- учёт и контроль (получение информации о достижении результатов);
- стимулирование (распределение финансовых ресурсов между всеми звеньями и объектами).

Планирование - это начало и основа управления., оперативное и текущее планирование. Любой план должен удовлетворять принципам:

- 1) быть экономически обоснованным и рациональным;
- 2) опираться на реальные возможности организации;
- 3) должен быть достаточно гибким для без ущерба для достижения поставленных целей [47; с. 251].

Организация- создание такой систем, в которую логично вписываются три компонента: работающий человек или группа отношения, технические средства.

Хороший организатор не тот, кто только сам, а то у кого работают хорошо и подчинённые. Основные принципы управления:

- чёткое разделение труда;
- чёткая регламентация полномочий и степени работника;
- строгая дисциплина;
- принцип единоначалия;
- принцип единства направления: цель, единый план, единого руководителя;
- подчинённость личных интересов общим интересам;
- справедливое вознаграждение работникам;
- централизация в системе управления;
- четкая регламентация полномочий руководителя;
- принцип справедливости в разрешении ситуаций;
- принцип стабильности рабочих мест;
- поощрение инициативы низовых работников.

Формы организации деятельности:

- делегирование полномочий (передача части управленческих функций более низкому уровню, но с сохранением ответственности);
- регламентирование прав. Обязанностей, функций (юридическое оформление прав в должностных инструкциях, контрактах);
- создание организационной структуры;
- нормирование и норм времени;
- инструктаж работников;
- принятие управленческих решений.

В структуре предприятия выделяют подсистемы:

- технологическая система поведения;
- формальная организационная подчинения прав, обязанностей, зафиксированная в юридических документах);
- внеформальная структура (решение деловых правил, а на основе человеческих отношений. Чем более выражена структура, тем хуже предприятие);

- неформальная межличностная структура в коллективе, симпатии, антипатии [47; с. 342].

Стимулирование - необходимо для того, чтобы вызвать высокую мотивацию, желание сотрудников эффективно [49; с. 385].

Система целей для управления персоналом рассматривается двояко. С одной стороны она должна отвечать на вопрос: работников, удовлетворение которых они вправе требовать у должна определить: какие цели ставит перед собой администрация по использованию создать условия. Эти цели не должны быть противоречивыми.

Система целей служит базой для. Для формирования функций необходимо выявление их объектов и носителей.

Современная концепция управления персоналом склоняется к приоритетности передачи большого объёма управленческих функций непосредственным руководителям того или иного получать необходимую профессиональную и методическую помощь.

При этом особое внимание уделяется функциональному разделению труда в области управления функционального разделения труда в области управления персоналом изложена в работах И. Хетце. Он выделяет несколько функциональных блоков, определяющих структуру службы управления персоналом:

1 блок – Определение потребности потребности в персонале; Выбор методов расчёта количественной потребности в количественной потребности в персонале.

2 блок – Обеспечение персоналом. Получение и информации; Разработка и использование инструментария обеспечения; Отбор персонала.

3 блок – Развитие персонала. Планирование перемещений; Организация и проведение обучения.

4 блок – Использование персонала. Определение труда на рабочих местах; Производственная социализация; Введение персонала, его адаптация в

трудовой деятельности; Упорядочение рабочих труда; Высвобождение персонала.

5 блок – Мотивация результатов труда и содержание и процессом мотивации труда; Управление конфликтами; Использование монетарных побудительных систем (оплата труда, участие персонала Использование немонетарных побудительных систем (групповая организация, социальные коммуникации, стиль и методы руководства, регулирование 6 блок – Правовое и информационное обеспечение процесса управления регулирование трудовых взаимоотношений; Учёт и статистика персонала; Информирование коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам; [37; с. 130].

Общей и главной задачей управления персоналом соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации.

Качественные характеристики:

- Способности (уровень образования, объём навыка, опыт работы);
- Мотивация (круг профессиональных и личных интересов, стремление достичь чего-либо);
- Личные качества, влияющие на выполнение профессиональной роли.

Служба управления персоналом решает ряд задач, которые можно разделить на основные и дополнительные. К основным - разработка кадровой концепции, кадровой политики, предоставление;

- оформление трудовых взаимоотношений;
- набор, условия принятия на работу, отбор, определение требований и задач вакантных должностей, проведение собеседования;
- подготовка, переподготовка и повышение квалификации;
- выявление социальной напряжённости и её снятие;
- анализ рабочего места и рабочих процессов;
- оценка результативности труда работников;
- консультирование и поддержка соучастие в принятии решений по кадровым вопросам;

и т.п.

Дополнительные задачи: охрана труда и техника безопасности, расчёт и выплата заработной платы, оказание различного рода услуг (например, информирование, решение социальных проблем людей и проч.).

Свои задачи служба управления выполнять через:

- консультирование линейных руководителей;
- совместную с линейными руководителями решений и мероприятий по их реализации;
- собственные управленческие полномочия по соответствующих мероприятий (например, маркетинг персонала).

Организационный статус службы определяется уровнем организационного, финансового, потенциального развития и позиции её руководства.

Основные тенденции в развитии функционального разделения труда по управлению персоналом организации:

- выделение практически всех функциональных направлений, охватывающих комплекс проблем управления фирмы;
- широкое развитие внешних консультативных посреднических фирм, работающих с организациями на договорной интеграция между организациями по реализации задач управления персоналом;
- делегирование полномочий и ответственности по выполнению функций управления персоналом подразделений и опытным специалистам с одновременной организацией их глубокого и непрерывного обучения;

Выводы по главе 1.

Цели организации выражают призваны стремиться работники, объединившиеся в организацию, для совместного труда, или то состояние, к которому они намерены прийти в результате деятельности.

Цели следует рассматривать в, в соответствии с которыми функционирует организация. Правильно определяют успех организации, и, наоборот, ошибки на этом пути могут поставить под угрозу ее существование.

ГЛАВА II. АНАЛИЗ ЦЕЛЕЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕР- СОНАЛОМ ООО «САНТЕХСНАБ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика

ООО «СантехСнаб»

Общество с ограниченной ответственностью «СантехСнаб» создано в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации 18 января 2006г. в Воронеже в последующем Белгородской и Курской областях. Общество является коммерческой организацией, преследующей в качестве основной цели своей предпринимательской деятельности извлечение прибыли.

Компания обладает полной хозяйственной самостоятельностью, имеет обособленное имущество, учитываемое на его отвечает по своим обязательствам этим имуществом, от своего имени самостоятельно выступает участником гражданского имущества и личные неимущественные права, несет обязанности.

Органами управления Общества являются:

- Общее собрание Участников общества, функции которого выполняет его единственный Участник (Учредитель);

- Единоличный исполнительный орган директор.

Основным исполнительным органом в данном обществе является генеральный директор назначенный учредителем по приказу, с которым заключен трудовой договор.

По виду деятельности ООО «СантехСнаб» является оптово-розничной фирмой по продаже строительных и сантехнических материалов.

В организационно-управленческую структуру генерального директора, бухгалтерия, отдел по продаже товаров оптом, розничный магазин, два склада

Генеральный директор компании контролирует все структурные подразделения (через коммерческого директора), внося в работу по мере надобности коррективы и истинного руководителя, а именно: владение профессиональным мастерством с помощью эффективных принципов управления, знание объективных критериев оптимальных управленческих решений, генеральный директор компании стремится достигать поставленных целей с наименьшими затратами.

Коммерческий директор является связующим звеном между генеральным директором и остальными

Главная задача коммерческого директора – это управление не предметами, а организацией и программам коммерческой деятельности предприятия. А также в компетенции коммерческого директора решение финансовых вопросов, строительных материалов.

Отдел оптовых продаж представлен работе с оптовыми клиентами и менеджер по работе с VIP-клиентами.

Работа с оптовыми клиентами заключается в консультировании, подборе наиболее подходящего товара, необходимых документов, отслеживании дальнейших заявок клиентов. После прохождения ряда условий, оптовому клиенту присваивается статус VIP-клиента, работа с которым подразумевает не только все предыдущие операции, но и предоставление дополнительных услуг, таких как отсрочка платежа независимо от объема покупки, оперативное предоставление информации о новинках, вновь поступившем товаре, и др.

Администратор розничного магазина занимается отслеживанием ассортимента розницы, решением куратора является решение проблемы конкуренции в узкопрофильном виде.

В обязанности продавца розничного магазина входит грамотное консультирование клиентов, выкладка товара в своевременная подача заявки на недостающий товар. Продавец в розничном магазине – это лицо компании

перед розничным покупателем, важно иметь в штате инициативного, вежливого, грамотного человека.

Важным звеном на стадии хранения товара является кладовщик, отвечающий за организацию работы складе. На предприятии ООО «СантехСнаб» два склада, равноценных по площади, поэтому два начальника склада. Они отвечают за работу грузчиков, работы, выдачу товаров клиентам. С точки зрения логистики, основной задачей рациональное размещение товаров на вверенной ему территории, с целью оптимизации затрат на хранение товара [48, с. 446].

Бухгалтерия на данном этапе представлена бухгалтером, отвечающими за розничные и оптовые продажи. В обязанности бухгалтера входит обработка документации по приемке и продаже товаров, подготовка отчетности для предоставления в налоговые органы, и т.д.

За счет четко поставленной организационной структуры, компания «СантехСнаб» уверено материалов, используя новейшие разработки в области продаж.

По признаку классификации оптовых посредников ООО «СантехСнаб» можно отнести к универсальным посредникам. Потому как фирма осуществляет весь комплекс функций организационно-коммерческой деятельности:

- покупка за свой счет;
- транспортировка товара;
- хранение;
- доставка до потребителя;
- рекламирование;
- консультирование и информационное обслуживание.

Ассортимент продукции ООО «СантехСнаб» является конкурентоспособным, материалы известных российских и зарубежных производителей, сантехника и газовое и электрическое оборудование. Стоит

отметить, что ассортимент розничного магазина и ассортимент товаров, продаваемых оптом, существенно отличается.

Это обусловлено тем, что конъюнктура рынка специфична и некоторые виды товаров рассчитаны на то, что определенные товары входят на рынок непосредственно с одной, эксклюзивной компанией – дистрибьютором, и распространяется в дальнейшей цепочке посредников по фиксированной цене.

Анализируя деятельность предприятия ООО «СантехСнаб», был проведен комплексный SWOT – анализ, с помощью которого выявлены сильные и слабые стороны, его возможности и опасности

Стратегия должна быть сделана так, чтобы компания уязвимой, мешают ее деятельности или не дают ей использовать привлекательные должна полностью учитывать сильные, слабые стороны компании и ее конкурентные возможности.

Данные, полученные в результате. Иначе говоря, SWOT анализ – это анализ сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз со стороны внешней окружающей среды [28, с. 196].

Каждое предприятие и человек должны угрозы и видеть возможности. Угрозы и возможности для экспансии и развития для бизнеса могут исходить не только от конкурентов, но и от политиков, экономики, изменения налоговых законов, изменения технологии и других факторов

В результате анализа прослеживается, что безусловной возможностью является выход на новые рынки, что конкурентами в данной отрасли. Рост доходов покупателей позволит реализоваться цен или давления на цены со стороны покупателей и поставщиков, выход способствовать возрастанию сезонных колебаний на сантехнические материалы.

Метод SWOT представляет собой процедуру позволяющей описать основные тенденции ее развития, сформулировать перспективах деятельности организации и определить поле альтернативных направлений ее дальнейшего развития.

Угрозу прихода в отрасль новых конкурентов путем увеличения своей доли рынка и развития бренда, что требует большего внимания к развитию маркетинга и достаточному его финансированию [4, с. 22].

Матрица возможностей, показала, что на поля наиболее возможностей попадает возможности роста рынка, и программы по линии. Возможности, предоставляемые растущим рынком, и положение компании в числе лидеров отрасли обуславливают применение одной из стратегий роста.

Анализ основных показателей деятельности предприятия ООО «СантехСнаб» выполнен в несколько этапов:

- 1) Оценка рентабельности объема продаж и расчет
- 2) Исследование взаимосвязи между показателями рентабельности активов и их оборачиваемости;
- 3) Оценка уровня рентабельности основных фондов и на нее [27, с. 10].

Общее представление об экономической характеристике предприятия ООО «СантехСнаб» можно получить по основным показателям деятельности

Анализируя произведенный расчет показателей деятельности ООО «СантехСнаб», наблюдается рост выручки от в 2016 году по сравнению с 2014 годом этом сокращение в 2016 году по сравнению с 2015 годом составило себестоимость, прослеживается, также ее прирост в 2015 году по сравнению с 2014 годом по сравнению с 2015 годом она сократилась на в динамике данный показатель не опережает темпы роста выручки, что позволяет предприятию работать прибыльно на протяжении всего периода.

За исследуемый период основные средства в среднем возросли в имуществе предприятия на объемы реализации, которые возрастают мы наблюдаем снижение коэффициента изношенности основных производственных фондов на а следовательно рост их годности на эту же величину. Анализируя поступления основных средств, прослеживается рост в то время как выбытие возрастает следовательно, парк оборудования обновляется не очень активно, то есть оно морально и физически устаревает

быстрее, чем руководство успевает организовать закупку нового оборудования.

Увеличился удельный вес активной части в общем объёме основных производственных фондов, снизилась фондоотдача основных производственных фондов, а фондо рентабельность снизилась, это говорит о плохой работе основных фондов в сложных экономических условиях.

Для определения уровня конкурентоспособности предприятий воспользуемся «таблицей оценок». Прежде всего, переведем качественные показатели в количественные; для этого на основе вербально числовой шкалы Харрингтона оценим эффективность сбыта, имидж, деловую репутацию предприятия, а также эффективность маркетинговых мероприятий:

- неэффективен (осваивается с трудом; отсутствует) – 1;
- слабая эффективность – 2;
- средняя (имидж размыт)– 3;
- эффективен (легко освоена; выше среднего) – 4;
- высокая степень эффективности (полностью освоена;
- сильный) – 5.

Сравнительная характеристика каждого критерия конкурентоспособности предприятий, торгующих строительными материалами, представлена в

Исследование позволяет сделать вывод, что предприятие обладает более низкой конкурентоспособностью, чем остальные сравниваемые предприятия. Однако, ООО «СантехСнаб» имеет определенные перспективы для дальнейшего развития, его имидж выше конкурентоспособности. Оно требует увеличения доли рынка.

Эффективность сбыта средняя и имеет возможность к дальнейшему росту. Маркетинг, проводимый на предприятии ООО «СантехСнаб» является эффективным, так как изучается потребность наиболее ходовые сантехнические изделия.

2.2 Анализ кадровых процессов и системы управления персоналом

Управление человеческими ресурсами в ООО «СантехСнаб» регламентируется: уставом предприятия, должностными инструкциями, положениями о подразделениях; трудовым договором.

Эффективность работы кадровой службы оценивается по основным показателям кадров в ООО «СантехСнаб» (таб. 2.6).

Для характеристики движения рабочей силы рассчитаем и анализируем динамику следующих показателей:

Анализ динамики численности персонала ООО «СантехСнаб» за 2014-2016 годы показал, что оборот по приему в 2014 году выше, чем коэффициент по выбытию.

В целом, коэффициент текучести в 2014 и 2015 годах не превышает коэффициента оборота по приему, однако в 2016 году коэффициент текучести выше коэффициента по приему.

Среднесписочная численность персонала остается достаточно стабильной от характеристик человеческих ресурсов организации является анализ численности персонала по категориям работников

В процентном соотношении кадровый состав представлен на рисунке

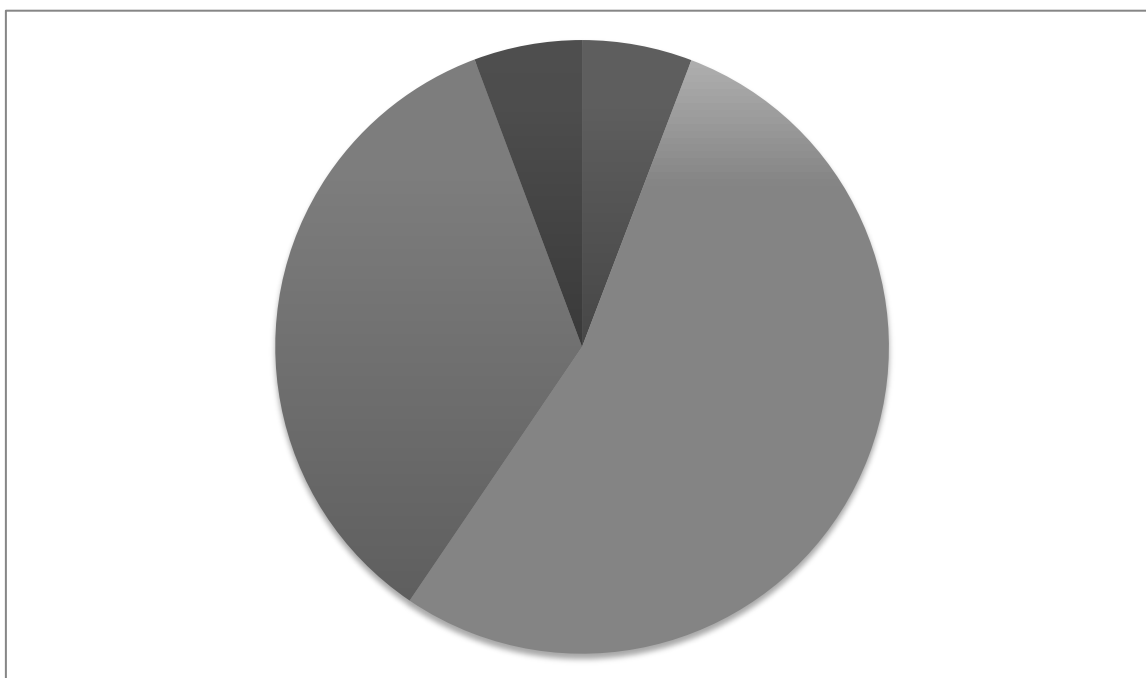


Рис.2.2 Кадровый состав персонала ООО «СантехСнаб»
по категориям, %

Анализ персонала по категориям показал, что административно управленческий персонал составляет 6% специалисты 54%, рабочие 35%, а вспомогательные рабочие что самой многочисленной группой персонала являются специалисты. Важным показателем является соотношение персонала по полу (рис.2.3).

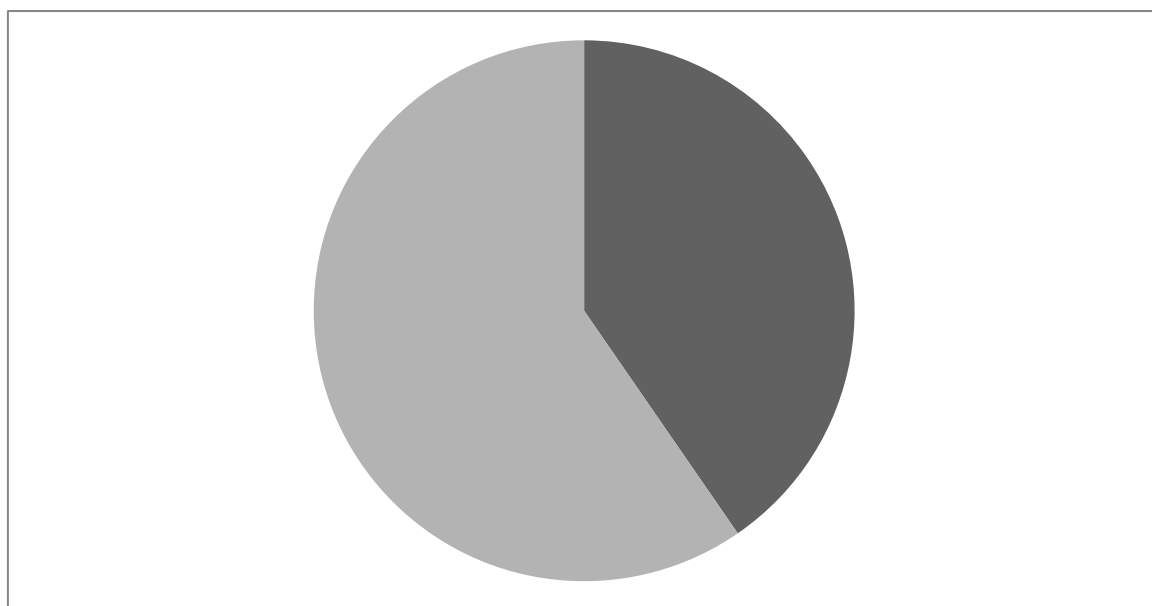


Рис. 2.3 Распределение персонала по полу

Анализ персонала показал, что в организации преобладает персонал женского пола – численности работников. В ООО «СантехСнаб» трудится – 21 человек.

Важной качественной характеристикой персонала организации является уровень образования. Распределение персонала по образованию

Анализ данной таблицы показал, что высшее образование имеют 25 человек организации. В основном это административно управленческий персонал, специалисты и 2 человека обучаются в высших учебных заведениях, имеют 12 человек ООО «СантехСнаб», среди них 1 специалист, 8 рабочих и 1 человек из категории вспомогательного

персонала. Начальное профессиональное категории вспомогательного персонала. В процентном отношении анализ персонала по образованию

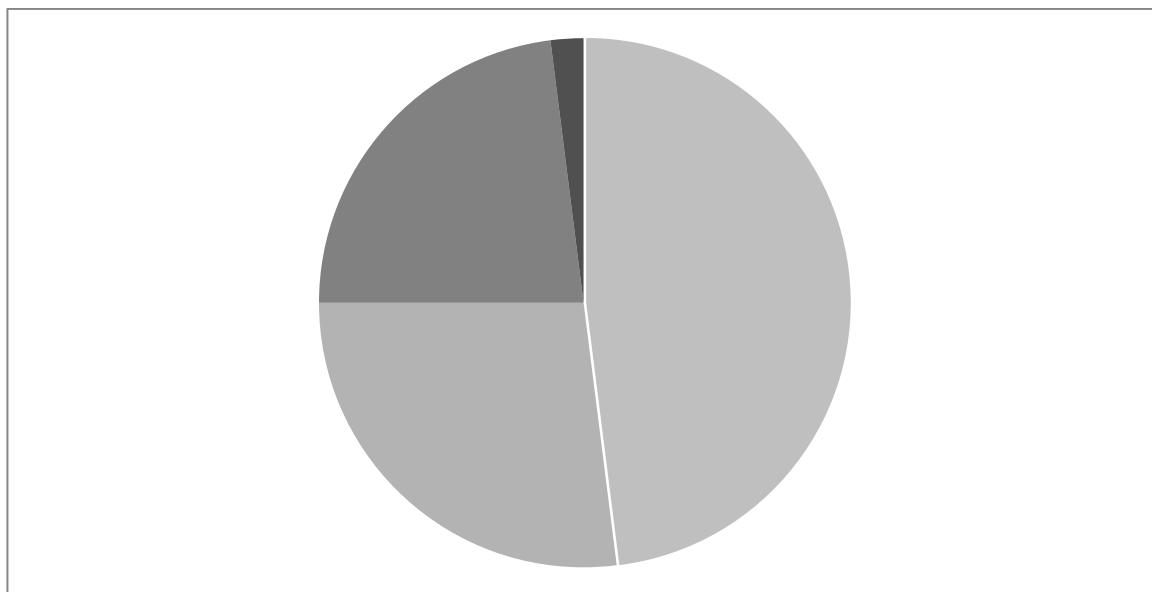


Рис.2.4 Распределение персонала по образованию в %

Анализ данного рисунка показал, что персонала ООО «СантехСнаб» имеют высшее образование; работников организации в скором времени будут иметь высшее образование. На основании этого можно сделать вывод о том, что образовательный уровень персонала ООО «СантехСнаб» достаточно высокий.

Как видно из таблицы 2.9 большая часть персонала имеет стаж процентном соотношении распределение персонала по стажу представлено на

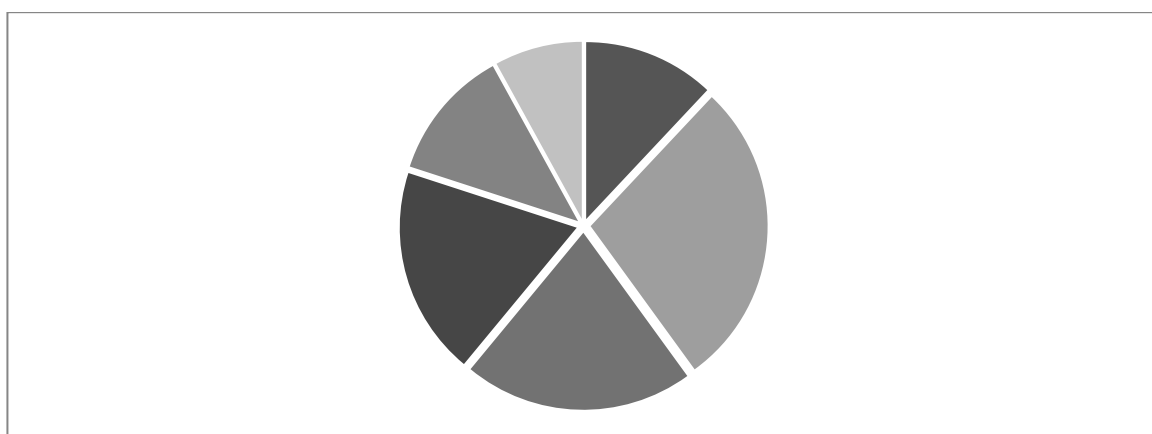


Рис. 2.5 Распределение персонала по стажу %

Таким образом, от 5 до 10 лет; 19% персонала имеют стаж от 10 до 20 лет.

При этом 12% персонала имеют трудовой стаж до 1 года. Данный факт говорит, что персонал ООО «СантехСнаб» молодой и имеет возможность дальнейшего развития. Осуществляя качественный анализ персонала ООО «СантехСнаб» необходимо определить по всем категориям работников 43 человека занимают свои должности в соответствии с полученным образованием и квалификацией, при этом не имеют соответствующего образования и квалификации соответствующей занимаемой ими должности.

Таким образом, ООО «СантехСнаб» имеет достаточно квалифицированный персонал способный профессионально поставленные производственные задачи.

2.3. Оценка целей системы управления персоналом ООО «СантехСнаб»

Развитие ООО «СантехСнаб» постоянно требует реализации множества функций по управлению персоналом: планирование потребности в сотрудниках, набор и адаптация новых сотрудников в перспективных сотрудников, увольнение в связи с профессиональной непригодностью или по возрасту и так далее.

К основным задачам работы с персоналом ООО «СантехСнаб» можно отнести следующие:

- 1) создание целостной неразрывно связанной с ключевыми задачами, стоящими перед ООО «СантехСнаб»;
- 2) осуществление мероприятий по подбору, перемещению, увольнению работников;
- 3) обеспечение трудового режима;
- 4) формирование установленной деятельности отдела;

Все кадровые процессы, происходящие в организации, взаимосвязаны и направлены на формирование организации, эффективное его использование и профессиональное развитие.

В рамках этого подхода система управления персоналом в ООО «СантехСнаб» обеспечивается процессами:

- формирование кадрового состава организации,
- использование потенциала сотрудников,
- развитие персонала.

Каждый процесс можно работы с кадрами.

Подсистема «формирование персонала» включает в себя следующие направления:

- набор и отбор персонала в организации;
- расстановка персонала, обусловленная способностями сотрудника и нуждами организации;
- адаптация персонала, которая включение сотрудника в дела организации, создание наиболее комфортных условий в коллектив и освоения содержания работы.

Подсистема «использование персонала» включает в себя:

- оценку персонала, на которой базируются решения, в том числе по поводу перемещения сотрудника по или по поводу применения методов стимулирования;

Подсистема «развитие» нацелена на будущее формирование необходимых компетенций сотрудников, которые соответствуют бизнеса и будут востребованы по мере развития организации.

Стиль управления в ООО «СантехСнаб» в целом можно вать как административный, для него характерно отстранение подчиненных от участия в выработке и принятия решений, отсутствие возможности проявить инициативу и самостоятельность, отсутствие взаимопонимания и подчиненными.

Говоря о недостатках системы кадрового менеджмента ООО «СантехСнаб» следует отметить, что при ведении кадровой политики интересам ор-

ганизации. Интересы работника учитываются в значительно. При этом индивидуальный подход к работникам предприятия не является приоритетом кадровой политики.

Однако это имеет как отрицательные, так и положительные черты. Полное игнорирование интересов персонала формирует его нелояльное отношение к организации в целом, снижает мотивацию, что на результаты работы. В свою очередь сосредоточенность на интересах компании позволяет достичь высокой производительности труда.

В целях формирования целей системы управления настоящего исследования проведен анализ социально-психологического климата в ООО «СантехСнаб».

Для исследования социально-психологического климата в ООО «СантехСнаб» использована методика по изучению социально- климата в трудовом коллективе О.С. Михайлова и А.Ю. Шалыто. Методика позволяет выявить эмоциональный, поведенческий и в коллективе. В ходе исследования были получены данные,

Для наглядности показатели соотношений качества оценок трех компонентов в коллективе ООО «СантехСнаб»

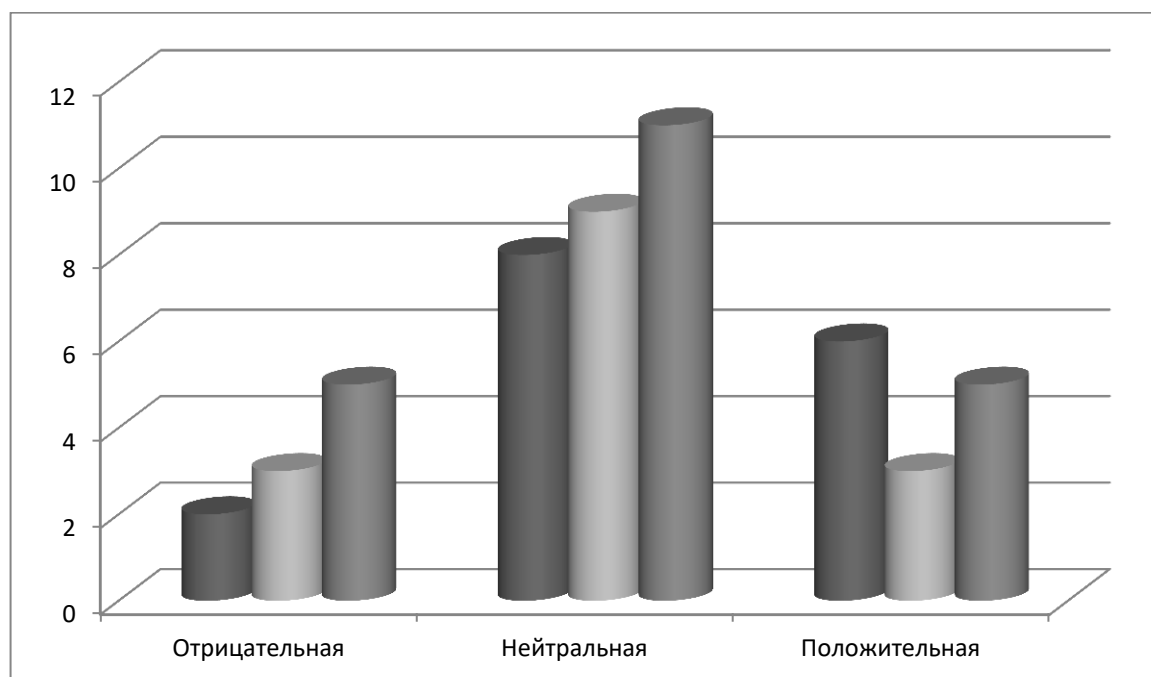


Рис. 2.7 Выраженность компонентов социально - психологического климата в коллективе сотрудников ООО «СантехСнаб»

Анализируя полученные данные можно сделать следующие выводы: сотрудники занимают нейтральную позицию по отношению к коллективу, тогда как 3,8 % коллектив не нравится, при этом оценку коллективу;

-5,7% сотрудников считают, что знают особенности коллектива, 17,3% - не имеют определенного мнения на этот своих коллег;

-по поведенческому компоненту отношений бы работать в коллективе дальше, 9,6% хотели бы поменять место работы, а данном вопросе не определились.

По результатам исследования в коллективе наблюдаются высокие показатели нейтральной отстраненность большей части работников от задач организации, что может свидетельствовать о низком уровне лояльности персонала организации.

Таким образом, в ходе анализа системы ООО «СантехСнаб» было выявлено:

-недостаточно благоприятный социально-психологический климат в коллективе;

-недостаточный уровень лояльности персонала организации;

-9,6 % работников желают сменить место работы.

Целью системы управления персоналом ООО «СантехСнаб» является максимально эффективное использование в целях обеспечения прироста доходов, обеспечения финансово-экономической и рыночной устойчивости организации, а также в целях повышения в рыночных условиях.

Анализ работы с персоналом ООО «СантехСнаб» показал, что реализуемая кадровая политика не обеспечивает . В связи с чем требуется разработка проекта по формированию целей системы управления персоналом ООО «СантехСнаб».

Выводы по главе 2.

Общество с ограниченной ответственностью «СантехСнаб» создано в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации 18 января 2006 г. в Воронеже в последующем открылись филиалы в Белгородской и Курской областях. Общество является коммерческой организацией, преследующей в качестве основной цели своей предпринимательской деятельности извлечение прибыли.

По виду деятельности ООО «СантехСнаб» является оптово-розничной фирмой по продаже строительных и сантехнических материалов.

Управление человеческими ресурсами в ООО «СантехСнаб» регламентируется: уставом предприятия, должностными инструкциями, положениями о подразделениях; трудовым договором.

В ООО «СантехСнаб» трудится 52 человека, из них 3 человека относятся к категории административно-управленческого персонал, 28 человек являются специалистами и 16 человек рабочими, 3 человека относятся к вспомогательному персоналу. Основные кадровые процессы в организации находятся в допустимых пределах. Коэффициент оборота по приему равен 0,07; коэффициент оборота по выбытию – 0,11; коэффициент постоянства кадров равен человека занимают свои должности в соответствии с полученным образованием и квалификацией, при этом 9 специалистов не имеют соответствующего образования и квалификации соответствующей занимаемой ими должности. Таким образом, ООО «СантехСнаб» имеет достаточно квалифицированный персонал способный профессионально решать поставленные производственные задачи.

В ходе анализа системы управления персоналом в ООО «СантехСнаб» было выявлено:

-недостаточно благоприятный социально-психологический климат в коллективе;

-недостаточный уровень лояльности персонала организации;

Целью системы управления персоналом ООО «СантехСнаб» является максимально эффективное использование имеющихся человеческих ресурсов в целях обеспечения прироста экономической и рыночной устойчивости организации, а также в целях повышения конкурентоспособности организации в рыночных условиях.

Анализ работы с персоналом ООО «СантехСнаб» показал, что реализуемая кадровая политика не обеспечивает . В связи с чем требуется разработка проекта по формированию целей системы управления персоналом ООО «СантехСнаб».

ГЛАВА III. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ЦЕЛЕЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «САНТЕХСНАБ»

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом ООО «СантехСнаб»

Целью системы управления персоналом ООО «СантехСнаб» является максимально эффективное использование имеющихся человеческих ресурсов в целях обеспечения прироста -экономической и рыночной устойчивости организации, а также в целях повышения конкурентоспособности организации в рыночных условиях.

В ходе анализа системы управления персоналом в ООО «СантехСнаб» был выявлен:

- недостаточно благоприятный коллективе;
- недостаточный уровень лояльности персонала организации;
- проблемы с удержанием ключевых работников, так как 9,6 % работников высказали желание сменить место работы.

Таким образом, в ходе настоящего исследования в соответствии с выявленными проблемами системы управления персоналом определены цели настоящего проекта.

Благоприятный социально-психологический климат является условием повышения производительности труда, и коллективом. Основой благоприятного социально-психологического климата в коллективе труда зависит от трех важных факторов:

Исходя из этого можно выделить основные задачи по улучшению социально-психологического климата в коллективе:

1. Повышение уровня сплоченности коллектива;
2. Формирование за проделанную работу;
3. Увеличение показателя организованности.

Реализовать поставленные задачи проведения следующих мероприятий:

-проведение регулярных встреч и собраний составом ООО «Сантех-Снаб»;

-проведение корпоративных праздников и программ.

Для принятия решений, например, от которых организация работы предприятия, социальные и трудовые условия работы коллектива, в совещаниях принимают участие начальники среднего звена и их заместители.

На таких совещаниях, как правило, руководитель формирует с указанием достоинств и недостатков, какой либо рассматриваемой проблемы.

Для повышения эффективности управленческих решений начальники всех подразделений организации применяют к лицам, порученным им указания административные меры воздействия (снятие премий, надбавок, материальной помощи, выговор, строгий выговор). Работников, свои обязанности, премируют и продвигают по служебной лестнице.

Принятые решения оформляются доводятся до сведения каждому из своих заместителей, которые в свою очередь доводят четкие указания в письменной форме (ставят свою резолюцию на копии приказа) подразделений о последовательности действий, которые в сложившейся ситуации и в конкретные сроки, определяют ресурсы и средства, которые могут использоваться.

Начальники структурных подразделений назначают за реализацией данного решения, и контролируют правильность и своевременность выполнения решения.

Организация и проведение корпоративных праздников способны существенно повысить мотивацию персонала мероприятий могут быть:

- празднование профессионального праздника;
- празднование Международного женского дня 8 Марта;
- встреча Нового года.

Эти мероприятия по совершенствованию социально-психологического климата, принесут весомый вклад, как для эффективности. При этом слажен-

ное выполнение предложенных мероприятий, -психологическом климате организации.

Лояльность достигается только в сочетании с трудовой мотивацией и профессиональным мастерством. На мотивацию факторы - вознаграждение, оценка деятельности, профессиональное развитие и роста, уровень общей культуры.

С целью повышения уровня лояльности персонала необходимо разработать систему нематериального мотивирования работников.

В формировании системы нематериальной необходим эффект новизны. Нельзя допускать, чтобы поощрения становились обыденным явлением в организации. В связи с этим, необходимо мотивации на основе ситуационного подхода. Данный подход позволить проводить мотивацию сотрудников в соответствии с необходимостью, повышению не только мотивации персонала, но и его лояльности.

Удержание ключевых сотрудников возможно кадрового резерва в который стоит заносить работников, которые представляют ценность для организации, которые имеют профессиональный рост и в последствии занять ключевые должности в организации.

В этих целях необходимо не только создать базу кадрового резерва, но и разработать программу обучения. Таким образом, определив направления, которые позволят сформировать цели системы управления персоналом организации необходимо разработать образом, маршрутный график содержит перечень мероприятий и наименование на основании маршрутного графика разработана матрица ответственных данного проекта где,

О - ответственный исполнитель;

И - исполнитель;

С – согласование;

У – утверждение;

З – знакомится

Таким образом, на реализацию данного проекта потребуется 75 тыс. руб.

В процессе реализации проекта могут анализа возможных рисков проекта оставлен реестр рисков моментом в процессе разработки проекта является определение веса риска и его приоритета

Определение и оценка рисков позволит избежать негативных проявлений последствий рисков и наметить мероприятия по их нейтрализации.

В процессе реализации данного проекта необходимым является определение экономической и социальной эффективности предложенных мероприятий.

3.2 Социально-экономическое обоснование проекта

Для внедрения предложенного проекта по совершенствованию системы целей управления персоналом необходимым этапом является его социально – экономическое обоснование.

Эффективное управление залогом того, что любая организация сможет выжить в условиях конкурентной борьбы. В то же время, текущие изменения в организации часто связаны с управления персоналом организации и отношением сотрудников организации к работе.

Основными видами социальных, реализуемого в ООО «СантехСнаб» являются:

- создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе;
- повышение уровня персонала;
- построение работников;
- повышение квалификации персонала;
- обеспечение персонала.

По экспертным оценкам, после внедрения в деятельность организации предложенных управленческих решений быть увеличена на 1%

Так как эффективность деятельности любой организации определяется размером ее прибыли, то ожидаемая эффективность по совершенствованию процесса формирования целей можно рассчитать как увеличение прибыли на 1%.

Чистая прибыль за 2015 год определена как разность до налогообложения и расчетами по налогу на прибыль и составляет 70 тыс. руб.

Тогда ожидаемый экономический эффект от внедрения данного мероприятия по совершенствованию процесса формирования целей составит затраты на проект составят 50 тыс. руб. вполне допустимы.

При этом стоит отметить, что мероприятий проекта носит организационный характер и не требует дополнительных затрат на их реализацию, так как будут осуществлены обязанностей ответственных и исполнителей данного проекта.

Годовой экономический эффект (Эг) в общем виде определяется как разница между дополнительной прибылью и затратами на внедрение мероприятия.

Коэффициент экономической эффективности может быть определен как соотношение предполагаемой прибыли за минусом расходов на проект к прибыли, которую получало предприятие до внедрения проекта: $= 1,0$

Коэффициент экономической эффективности равен 1, следовательно, можно считать, что данный проект будет эффективен.

Экономическая и социальная эффективность сделать вывод о возможности внедрения мероприятий проекта в целях их реализации.

Выводы по главе 3.

В ходе анализа системы управления в ООО «СантехСнаб» был выявлен:

- недостаточно благоприятный коллективе;
- недостаточный уровень лояльности персонала организации;

- проблемы с удержанием ключевых работников, высказали желание сменить место работы.

Таким образом, основными задачами проекта стала разработка мероприятий, направленных на:

- формирование благоприятного социально - -повышение уровня лояльности персонала организации;

-удержание ключевых сотрудников организации.

Для реализации поставленных задач разработан - проведение регулярных встреч сотрудников с руководящим составом организации;

-повышение квалификации работников из списка кадрового резерва.

В ходе разработки данного проекта разработан маршрутный график проекта, план график с определением стоимости мероприятий, представлена матрица ответственности, риски проекта и определена социально экономическая эффективность.

Определение и оценка рисков позволит избежать негативных проявлений последствий рисков и наметить по их нейтрализации.

В процессе реализации намеченных проекта необходимым является определение экономической и социальной эффективности предложенных мероприятий.

Коэффициент экономической эффективности равен 1, следовательно, можно считать, что данный проект будет эффективен.

Экономическая и социальная эффективность проекта позволяет сделать вывод о возможности внедрения мероприятий

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цели организации выражают результат, к которому призваны стремиться работники, объединившиеся в организацию, для совместного труда, или то состояние, к которому они намерены прийти в результате совместной деятельности.

Цели следует рассматривать в качестве ориентиров, в соответствии с которыми функционирует выбранные ориентиры предопределяют успех организации, и, наоборот, ошибки на этом пути могут поставить под угрозу ее существование.

Общество с ограниченной ю «СантехСнаб» создано в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации 18 января 2006 г. в Воронеже в последующем открылись филиалы в Белгородской и Курской областях. Общество является коммерческой организацией, преследующей в качестве основной цели своей предпринимательской деятельности извлечение прибыли.

По виду деятельности ООО «СантехСнаб» фирмой по продаже строительных и сантехнических материалов.

Управление человеческими ресурсами в ООО «СантехСнаб» регламентируется: уставом предприятия, должностными инструкциями, положениями о подразделениях; трудовым договором.

В ООО «СантехСнаб» трудится -управленческого персонал, 28 человек являются специалистами и 16 человек рабочими, 3 человека относятся к вспомогательному персоналу. Основные кадровые процессы в организации находятся в допустимых коэффициент постоянства кадров равен 0,88.

В ООО «СантехСнаб» 60% составляют женщины соответственно 40% сотрудников мужчины. 48% персонала ООО «СантехСнаб» имеют высшее образование; работников организации в скором времени будут иметь высшее образование. На основании этого можно сделать вывод о том, что

образовательный уровень персонала ООО «СантехСнаб» достаточно высокий.

43 человека занимают свои должности в соответствии с полученным образованием и квалификацией, соответствующей занимаемой ими должности. Таким образом, ООО «СантехСнаб» имеет достаточно квалифицированный персонал способный профессионально решать поставленные производственные задачи.

В ходе анализа системы управления персоналом в ООО «СантехСнаб» было выявлено:

-недостаточно благоприятный социально-психологический климат в коллективе;

Целью системы управления персоналом ООО «СантехСнаб» является максимально эффективное использование имеющихся человеческих ресурсов в целях обеспечения финансово-экономической и рыночной устойчивости организации, а также в целях повышения конкурентоспособности организации в рыночных условиях.

Анализ работы с персоналом ООО «СантехСнаб» показал, что реализуемая кадровая политика не цели. В связи с чем требуется разработка проекта по формированию целей системы управления персоналом ООО «СантехСнаб».

В ходе анализа системы управления персоналом в ООО «СантехСнаб» был выявлен:

-недостаточно благоприятный социально-психологический климат в коллективе;

-недостаточный уровень персонала организации;

- проблемы с удержанием ключевых работников, так как высказали желание сменить место работы.

Таким образом, основными задачами проекта стала разработка мероприятий, направленных на:

- формирование благоприятного социально - психологического климата в коллективе ООО «СантехСнаб»;

- повышение уровня персонала организации;

- удержание ключевых сотрудников организации.

Для реализации поставленных задач цикл мероприятий:

- проведение регулярных встреч сотрудников с руководящим составом организации;

- проведение корпоративных праздников;

- разработка системы нематериальной мотивации персонала;

- создание базы кадрового резерва;

- разработка Положения о кадровом резерве;

- повышение квалификации работников резерва.

В ходе разработки данного проекта проекта, план график с определением стоимости мероприятий, представлена матрица ответственности, определены возможные риски проекта и определена социально экономическая эффективность.

Определение и оценка рисков позволит избежать негативных проявлений последствий рисков и наметить.

Для внедрения предложенного проекта по совершенствованию системы целей управления персоналом необходимым этапом является его социально – экономическое обоснование.

Эффективное управление того, что любая организация сможет выжить в условиях конкурентной борьбы. В то же время, текущие изменения в организации часто связаны с изменениями в персоналом организации и отношением к сотрудникам организации к работе.

Основными видами социальных результатов проекта по улучшению условий труда работников ООО «СантехСнаб» являются:

- создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе;

- повышение уровня лояльности персонала;

По экспертным оценкам, после внедрения в деятельность организации предложенных управленческих решений быть увеличена на 1%

Так как эффективность деятельности любой организации определяется размером ее прибыли, то ожидаемая эффективность от рекомендуемого мероприятия по совершенствованию процесса формирования целей можно

Чистая прибыль за 2016 год определена как разность между прибылью до налогообложения и расчетами по налогу на прибыль и составляет ожидаемый экономический эффект от внедрения данного мероприятия по совершенствованию процесса формирования целей составит затраты на проект составят 50 тыс. руб. вполне допустимы.

При этом стоит отметить, что основная масса предложенных мероприятий проекта носит организационный характер и не требует дополнительных затрат на их реализацию, так как должностных обязанностей ответственных и исполнителей данного проекта.

Коэффициент экономической эффективности может быть определен как соотношение предполагаемой прибыли за минусом расходов на проект к прибыли, которую получало предприятие до внедрения проекта: = 1,0

Коэффициент экономической эффективности равен 1, следовательно, можно считать, что данный проект будет эффективен.

Экономическая и социальная эффективность проекта позволяет сделать вывод о возможности внедрения мероприятий проекта в целях их реализации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 года, с изменениями от 30 декабря 2008 года [Текст] // Российская газета. – 2009. – № 7 (4831). – 21 января
- 2 Адамчук, В.В., Экономика труда. [Текст] / В.В. Адамчук, Ю.П. Кокин, Р.А. Яковлев – М.: ЗАО «Финстатинформ», 2014. – 345 с.
- 3 Адамчук, В.В. Экономика и социология труда: Учебник для вузов [Текст] / В.В. Адамчук, О.В. Ромашов, М.Е. Сорокина. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 258 с.
- 4 Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы. [Текст] / М.М. Алексеева – М.: Финансы и статистика, 2013. – 248 с.
- 5 Аристов, Г.В. Управление на предприятии. [Текст] / Г.В. Аристов. – М.: Инфра-М, 2013. – 333 с.
- 6 Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: Учеб. для вузов [Текст] / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2015. – 424 с.
- 7 Балдин, К.В. Управленческие решения: Учебник. [Текст] / К.В. Балдин – М.: Дашков и Ко, 2015. – 376 с.
- 8 Барков, С.А. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов [Текст] / С.А. Барков. – М.: Юристъ, 2013. – 452 с.
- 9 Барнгольц, С.Б., Методология экономического анализа деятельности хозяйствующего субъекта. [Текст] / С.Б. Борнгольц, М.В. Мельник – М.: Финансы и статистика, 2011. - 240 с.
- 10 Бартунаев, Л. Изучение трудовых процессов: от наблюдения к использованию. – // Человек и труд. [Текст] – 2015. – №2 – С. 75-87.
- 11 Веснин, В.Р. Основы менеджмента [Текст]/ В.Р. Веснин. – М.: «Триада, ЛТД», 2013. – 346 с.
- 12 Вольгин, А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики

- [Текст] / А.П. Вольгин, В.И. Матико – М.: Дело, 2015. – 318 с.
- 13 Галенко, О.А. Управление персоналом и эффективность предприятий [Текст] / О.А. Галенко, С.И. Страхова, О.И. Файбушевич. – М.: Феникс, 2014. – 276 с.
 - 14 Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов [Текст] / Б.М. Генкин. – М.: НОРМА, 2011. – 312 с.
 - 15 Глущенко, В.В. Разработка управленческого решения. [Текст] / В.В. Глущенко, И.И. Глущенко – Железнодорожный: НПЦ «Крылья», 2013 – 542 с.
 - 16 Грачев, М.В. Суперкадры управление персоналом и международные корпорации. [Текст] / М.В. Грачев – М. :Наука, 2014 – 420 с.
 - 17 Даутов, А.П. Управление предприятием в рыночных условиях. [Текст] /А.П. Даутов – М.: Инфра-М, 2013 – 326с.
 - 18 Деркач, А.А. Акмеологические основы развития профессионала. [Текст] / А.А. Деркач. – М.: Издательство Московского психолого-социального института; Воронеж: НПО «МОДЭК», 2011. – 478с.
 - 19 Деслер, Г. Управление персоналом. [Текст] / Г. Деслер – М.: Бином, 2008. – 351 с.
 - 20 Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: Учеб. пособие для вузов [Текст] / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2012. – 456 с.
 - 21 Ибрагимов, М.П. Российские предприятия в современных условиях. [Текст] / М.П. Ибрагимов – М. Норма, 2014. – 432 с.
 - 22 Ивановская, Л.В. Обеспечение системы управления персонала на предприятии. [Текст] / Л.В. Ивановская, В.М. Свистунова. – М.:ГАУ, 2015. – 451 с.
 - 23 Кибанов, А.Я. Формирование системы управления персоналом. [Текст] / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. – М.:ГАУ, 2011. – 264 с.
 - 24 Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. [Текст] / А.Я. Кибанов – М.: ИНФРА-М, 2015. – 447с.

- 25 Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст] / А. Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 638 с.
- 26 Комаров, Е. Управление карьерой [Текст] / Е. Комаров // Управление персоналом. – 2015. - №1 (31). –С. 37-42
- 27 Литвак, Б.Г. Управленческие решения. [Текст] / Б.Г. Литвак – М.: ЭКМОС, 2014. – 321с.
- 28 Маренков, Н.Л. Управление персоналом организаций [Текст] / Н.Л. Маренков, Н.Н. Косаренко. – М.: Академический проект, 2014. – 312 с.
- 29 Маусов, Н.К. Управление карьерой персонала в условиях производства. [Текст] / Н.К. Маусов, М.Н. Кулапов – М.:Изд-во РЭА, 2015. – 401 с.
- 30 Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2016. – 226 с.
- 31 Могилевкин, Е.А. Ассесмент как технология оценки карьерного потенциала [Текст] / Е.А. Могилевкин. // Управление человеческим потенциалом. – 2014.- №3.- С. 216-223
- 32 Мушик, Э. Методы принятия управленческого решения. [Текст] / Э. Мушик. – М.: Мир, 2014. – 454 с.
- 33 Обегом, Ю.Г. Эффективность системы управления персонала. [Текст] / Ю.Г. Обегом – М.:Изд-во РЭА, 2014. – 503 с.
- 34 Осмоловский, В.Г. Основы управленческой деятельности: [Текст] / В.Г. Осмоловский, В.Н. Шудрий. – Минск, 2015. – 149 с
- 35 Очаповская, М.В. Принятие управленческих решений на предприятии. [Текст] / М.В. Очаповская – М.: Просвещение, 2016. – 453 с.
- 36 Райзберг, Б.А. Программно-целевое планирование и управление [Текст] / Б.А. Райзберг, А.Г. Лобко. – М.: Инфра-М, 2012. – 163с.
- 37 Силин, А.Н. Управление персоналом: Учебник по кадровому менеджменту [Текст] / А.Н. Силин. – Тюмень: Вектор БУХ, 2014. – 276 с.
- 38 Слуцкий, Г.В. Управление социальным развитием персонала предприятия: Учеб. пособие. [Текст] / Г.В. Слуцкий – М.:ГАУ, 2012. – 301 с.

- 39 Смирнов Б.М. Кадровое нововведение в системе управления персоналом. [Текст] / Б.М. Смирнов – М. :ГАУ, 2007. – 205 с.
- 40 Сотникова, С.И. Управление карьерой: Учебное пособие. [Текст] / С.И. Сотникова. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 356с.
- 41 Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента. – 2 –е изд. [Текст] / В.В. Травин, В.А. Дятлов – М.: Дело, 2009. – 336 с.
- 42 Турчинов, А.И. Управление персоналом организации [Текст] / А. И. Турчинов. – М.: РАГС, 2015. – 236 с.
- 43 Фрайлингер, К. Управление изменениями в организации. [Текст] / К. Фрайлингер, И. Фишер – М., 2012. – 503 с.
- 44 Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике. Пер. с нем. [Текст] / И. Хентце, И. Метцнер – М., 2016. – 201 с.
- 45 Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом [Текст] / Ю.А. Цыпкин. – М., 2009. – 197 с.
- 46 Цветаев, В.М. Кадровый менеджмент[Текст] /В.М. Цветаев. - М.: Проспект, 2013. - 160 с.
- 47 Шейл, П. Руководство по развитию персонала [Текст] / Пер. с англ./ П. Шейл.– СПб., 2015. – 387 с.
- 48 Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие [Текст] / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес школа «Интел-синтез», 2012. – 336 с.
- 49 Широкова, Г.В. Управление организационными изменениями. [Текст] / Г.В. Широкова – М., 2014. – 410 с.
- 50 Юданов, А. С., Стратегические конкурентные преимущества фирмы и пути их реализации на рынке[Текст]/ А.С. Юданов // Персонал-2012 - №3 - с.32.

ПРИЛОЖЕНИЯ