Министерство образования и науки Российской Федерации

федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения (заочники)
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Управление персоналом в малом бизнесе (на примере ИП Кабаков М.В. г. Зеленогорска Красноярского края)

УДК 005.95:334.012.64(571.51)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-11И22	Троянова Оксана Александровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Корниенко Анна Анатольевна	К.т.н		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и.н., профессор		

Томск – 2017 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП специальности 380303 – «Управление персоналом»

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
Профессиональные компетенции		
Р1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
Р2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17 ,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39, 40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51, 52,53,54,55,5,57,58,59,60,61,62,63,6 4,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
Р3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
Р4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63, 64,65,73)
Р5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,2 2,23,24,25,26,27,43,70,71)
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями

	(оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4,), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55, 56,59,60,63,67)
Универсальные компетенции		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI (ОК 1,12 , ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2,), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3,), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации

федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения (заочники)
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФН

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ
_____ _____ _____
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломной работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	**ФИО**
З-11И22	Троянова Оксана Александровна

Тема работы:

Управление персоналом в малом бизнесе (на примере ИП Кабаков М.В. г. Зеленогорска Красноярского края)	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	От 12.04.2017 г. № 2573/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	05.06.2017г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).	

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).	-раскрыть теоретические аспекты, касающиеся управления персоналом; -проанализировать систему управления персоналом; - разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в исследуемом малом бизнесе на основе ИП Кабаков М.В.
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
1)Теоретические основы	
2)Анализ системы управления персонала на основе малого бизнеса ИП Кабаков М.В.	
3) Совершенствование системы управления персоналом на основе малого бизнеса ИП Кабаков М.В.	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.01.2017г.

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Корниенко Анна Анатольевна	К.т.н		20.01.2017г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-11И22	Троянова Оксана Александровна		20.01.2017г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление подготовки – 380303 «Управление персоналом»
Уровень образования – бакалавр
Кафедра ИФНТ
Период выполнения – весенний семестр 2016/2017 учебного года
Форма представления работы:

Дипломная работа

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:	29.05.2017 г.	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
21.02.2017	Составление библиографии, обзор литературы	10
21.03.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
06.04.2017	Написание чернового варианта ВКР	15
28.05.2017	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
	Итого:	40

Схема оценивания	
39 – 40	– отлично
35 – 38	– очень хорошо
31 – 34	– хорошо
27 – 30	– удовлетворительно
22 – 26	– посредственно
17 – 21	– условно неудовлетворительно
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Корниенко Анна Анатольевна	К.т.н.		

СОГЛАСОВАНО:

Должность		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. кафедрой ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 95 страниц, 9 рисунков, 16 таблиц, 50 источников, 3 приложения.

Ключевые слова: кадры, конкуренты, малый бизнес, мотивация, отбор, оценка, персонал, предприятие, текучесть, управление.

Целью исследования является анализ особенностей управления персоналом в малом бизнесе. Разработан ряд рекомендаций по совершенствованию кадрового менеджмента в ИП Кабаков М.В.

Метод исследования: аналитический, экспертный, опытно-статистический методы, метод сравнения,метод анализа и синтеза.

Проведено исследование управление персоналом в малом бизнесе (на примере ИП Кабаков М.В. г. Зеленогорска Красноярского края). Для совершенствования процесса управления персоналом разработан ряд рекомендаций, направленных на повышение эффективности управления.

Содержание

	Введение……	9
1	Теоретические аспекты управления персоналом в малом бизнесе	
1.1	Процесс управления персоналом в малом бизнесе……..	12
1.2	Особенности формирования системы найма и отбора персонала в малом бизнесе…….....	19
1.3	Методы управления персоналом в малом бизнесе……..	31
2.	Анализ деятельности по управлению персоналом в ИП Кабаков М.В. г. Зеленогорска Красноярского края	
2.1	Общие сведения об организации……	35
2.2	Анализ системы найма и отбора персонала в организации…….	48
3.	Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в исследуемом малом бизнесе на основе ИП Кабаков М.В. «Оптика»……	67
	Заключение……	81
	Список литературы…….....	86
	Приложение А…….....	90
	Приложение Б…….....	91
	Приложение В…….....	95

Введение

Актуальность данной темы исследования находит свое отражение в развитии малого предпринимательства. В условиях жесткой конкуренции и постоянно меняющихся внешних условий, бизнес учится быть более изобретательным, откликаться на текущие вызовы, он ищет новые подходы для повышения собственной эффективности. Компании понимают, что их успех, полностью зависит от самого ценного ресурса – людей, поэтому, на отечественном и мировом рынках особое значение приобретает человеческий фактор. Это связано с тем, что именно от профессионализма, квалификации персонала, его необходимых деловых и личностных характеристик зависит не только стабильное развитие отдельной организации, но и эффективное развитие общества в целом. В этой связи возникает необходимость формирования и внедрения на малых предприятиях – эффективных технологий найма и отбора персонала, в том числе: создание эффективных методов оценки персонала применительно к конкретной организации ИП Кабаков М.В. «Оптика».

Следует отметить, что в настоящее время большинство российских организаций, особенно малый бизнес, где текучесть кадров огромная, весьма заинтересованы во внедрении подобной системы, что обусловлено рядом причин. Прежде всего, отсутствие системного подхода к процессам поиска, отбора и оценки персонала зачастую приводит к ошибкам, что выражается в увеличении текучести кадров, росте затрат на найм персонала, снижении производительности труда, формировании негативного имиджа. Кроме того, нередко ошибки возникают при использовании в производственном процессе неэффективных, устаревших технологий управления – это отсутствие отлаженной системы отбора кандидатов на вакантные должности; отсутствие разработанных профессионально-квалификационных требований к кандидатам; отсутствие связи между целями найма персонала и задачами организации на определенном этапе ее развития.

Правильно разработанные кадровые технологии формируют механизм востребованности профессионального опыта работника, позволяют решать задачи побуждения к изменению своей роли в организации, к созданию климата доверия и удовлетворенности трудом. Грамотное применение кадровых технологий вносит свой вклад в управляемость организации, эффективность ее деятельности, формирование социального капитала.

Объектом исследования дипломной работы является торговое предприятие ИП Кабаков М.В. «Оптика» города Зеленогорска Красноярского края.

Предметом исследования выступает: процесс управления персоналом в малом бизнесе ИП Кабаков М.В., г. Зеленогорска Красноярского края.

Целью работы является: анализ особенностей управления персоналом в малом бизнесе и разработка рекомендаций по совершенствованию кадрового менеджмента в ИП Кабаков М.В.

Для достижения цели в работе решаются следующие задачи:

-исследовать процесс управления персонала в малом бизнесе;

- охарактеризовать особенности формирования системы найма и отбора персонала в малом бизнесе;

- изучить методы управления персоналом в малом бизнесе

- провести анализ деятельности по управлению персоналом в ИП Кабаков М.В. «Оптика» города Зеленогорска Красноярского края, а именно: дать краткую характеристику организации и проанализировать систему найма и отбора персонала в организации;

- разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ИП Кабаков М.В. «Оптика»

Практическая значимость работы. Изучение данной темы является первостепенной задачей малых предприятий, в целях обеспечения эффективной деятельности и поддержании конкурентоспособности на рынке работ и услуг.

Структура дипломной работы состоит из введения, 3-х глав, заключения, списка литературы и приложения. В первой главе работы освещены теоретические аспекты системы управления персоналом в малом бизнесе.

Раскрыты основные задачи поиска и отбора персонала и охарактеризованы основные этапы работы. Во второй главе приведен анализ кадровых процессов на предприятии, проанализирована система мотивации, раскрыто влияние процессов поиска и отбора персонала на показатели работы малого бизнеса.

В третьей главе предлагаются разработанные на основе проведенного анализа рекомендации по совершенствованию процедуры поиска и отбора персонала, адаптации, организации, стимулирования сотрудников.

В заключении подведены итоги и краткие рекомендации для предприятия по результатам проведенного анализа.

В процессе исследования были использованы законодательные и нормативные акты Российской Федерации, материалы научных конференций и семинаров, изучена общая и специальная литература отечественных и зарубежных авторов в сфере управления персоналом.

Методологической основой проведенного исследования является диалектический метод как общий подход к научному познанию проблем анализа и его информационного обеспечения. В процессе исследования применялся научный аппарат теории экономического анализа, его традиционные методы анализа и оценки системы показателей (группировки, метод сравнения, индексный метод и т.д.), а также метод анкетирования персонала.

1. Теоретические аспекты управления персоналом в малом бизнесе

1.1. Процесс управления персоналом в малом бизнесе

Предприятие - это «самостоятельный хозяйствующий субъект, образовавшийся в результате создания предпринимателем или объединением предпринимателей для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг с целью удовлетворения потребностей и получения прибыли». [5, с. 21]

Рассмотрим основные признаки предприятия: [5, с. 22]

1. Наличие организованного коллектива, имеющего внутреннюю структуру и порядок управления.

2. Наличие экономических ресурсов для производства товаров и услуг.

3. Наличие прибыли или убытка.

4. Оперативно-хозяйственная и экономическая самостоятельность при осуществлении различных сделок и операций.

Задачи, решаемые предприятием в процессе его функционирования: [2]

1. Непрерывный выпуск качественной продукции в соответствии с имеющимися производственными возможностями.

2. Удовлетворение общественных потребностей в продукции, всемерный учет требований потребителей, формирование эффективной маркетинговой политики.

3. Эффективное использование производственных ресурсов (основного капитала, материальных, финансовых и трудовых ресурсов), повышение эффективности производства.

4. Разработка стратегии и тактики поведения предприятия на рынке.

5. Обеспечение конкурентоспособности предприятия и его продукции, поддержание высокого имиджа и деловой репутации предприятия.

6. Совершенствование организации производства, труда и управления; использование новейших достижений НТП в производстве.

7. Обеспечение социальной эффективности производства (рост квалификации и большей содержательности труда работников, повышение их уровня жизни, создание благоприятного морально-психологического климата в трудовом коллективе). [2, с. 47]

Малый бизнес — это «предпринимательство, опирающееся на работу маленьких фирм, формально не входящих в объединения». Мировой опыт говорит: малый бизнес – «это основное составляющее экономики регионов, во многом определяющее направление специализации и уровень экономического развития. Уже сегодня известно, что там, где малый бизнес развивается, растет средний класс», [4, с. 24] предприимчивостьнаселения, ответственность людей за свой и общественный труд. Малый бизнес способствует выполнению и ряда социальных функций, например, содействует трудоустройству населения, благоприятно влияет на рост доходов населения и пополняет бюджетную систему. Предприятия малого бизнеса представляют собой важнейшие источники новейших технологий, вносят существенный вклад в развитие производства в технически передовых областях. Это – один из главных слагаемых современного рынка, без малого бизнеса, сегодня не может развиваться экономическая система государства. Малый бизнес почти полностью обусловливает темпы экономического роста и качество валового продукта.

В Федеральном законе «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 N 209-ФЗ, перечислены различные требования, по которым то или иное предприятие подпадает в нужную категорию малого бизнеса.Основные требования малого бизнеса см. табл. 1.1

Таблица 1.1 Требования малого бизнеса

Вид предприятия	Микро	Малое	Среднее
Численность сотрудников	до 15 (включая ИП)	от 16 до 100	от 101 до 250

Предельный доход (млн.)	120	800	2000

В процесс управления малым бизнесом имеются свои особенности, во-первых, управление должно быть простым и гибким, во-вторых устойчивым и экономичным. Главная задача управления – обеспечение эффективной работы предприятия и его конкурентоспособности. В конкурентной борьбе без выполнения этих условий трудно вообще рассчитывать на успех. Сегодня успех или неудача в бизнесе так же во многом зависят от творческой активности работников организации, их готовности взять на себя ответственность за принимаемые решения. Каждый работник должен понимать свое участие в жизни коллектива, чувствовать уважительное отношение к себе и к коллегам по работе, только тогда каждый будет работать, реализуя свой талант.

В России почти половина всех предприятий малого бизнеса, связана с обслуживанием населения – это торговля и сфера услуг: ремонт автомобилей, электротехники и даже обуви. Это гостиничный бизнес оптовая и розничная торговля от продуктов питания до тысячи мелочей. При этом, важной составляющей малых предприятий, в XXIвеке является персонал. Сегодняуже недостаточно разбираться только в технических, экономических и финансовых аспектах деятельности компании, нужно понимать психологию людей, работающих в ней, механизмы, определяющие их поведение и побуждающие их совершать те или иные поступки». Именно персонал, можно без преувеличения назвать, основой любого современного предприятия. Спрос на квалифицированную рабочую силу растет в связи со структурными изменениями в экономике.Изменения в сфере производства «требуют наличия современных, эффективных производственных мощностей и, как следствие, изменения квалификации рабочей силы.

В связи с тем, что персонал, играет одну из важных ролей в производстве – управление персоналом, должно ступить на новый уровень управления. От уровня подготовки кадров, профессионализма служащих и их творческой активности на работе во многом зависит способность любой организации

конкурировать на рынке. От профессионализма работников зависит и положение организации в отрасли и перспективы дальнейшего развития. Особенно владельцы малых предприятий, находясь на передовой бизнеса, должны учитывать ведущую роль персонала, который находится на веду потребителя. Именно по этой причине бизнесмены стараются подобрать для своей компании достойные кадры, именно по этой причине так важна эффективная система управления.

Система управления персоналом — это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом [41, с. 11]. Имеются разные модели системы управления персоналом в организации, каждая модель зависит от вида деятельности предприятия и от численности сотрудников, как уже и было оговорено выше. Дело в том, что малый бизнес развивается постепенно, сначала в бизнесе может участвовать 5-10 человек, здесь не нужны и громоздкие системы управления и большая часть управленцев. Можно обойтись руководителем и работниками. Однако, когда бизнес начинает расширяться и в организации работает уже не 10, а 20 работников, а порою и до 100 доходит, тогда и появляются более усложненные системы управления, обозначенные рядом проблем: [41, с.13]

1. Появление руководителей второго уровня. Когда руководство первого уровня уже имеет возможность полагаться на подчиненных второго уровня, истребовать отчеты, планы, результаты работы. Если в отчетности прослеживаются какие-либо проблемы, то руководитель верхнего уровня вынужден выявить их или сам лично или пригласить специалистов. Отчетность главное звено развивающегося предприятия, от правильно составленной отчетности зависти настоящее и будущее предприятия его рентабельность.

2. Рентабельность предприятия - это главный показатель деятельности. Руководство, опираясь на результаты отчетов (прибыли и убытков организации), принимает решение. Проблемы возникают в принятии правильности любого решения, акцент делается на результативность предприятия через показатели рентабельности. Поэтому все зависит от специалистов, которые лояльно

относятся к руководству и являются квалифицированными, каждый в своей области.

3. Качество управления. В ходе принятия решений, часто можно столкнуться с проблемами, главное правильно поступить в том или ином случае. В процессе работы бывают разногласия, а порою и конфликты, от правильно принятого решения зависит авторитет руководителя и имидж самого предприятия. А еще будет лучше, когда вовремя предотвратить назревающую конфликтную ситуацию.

4. Представление отчетности неудобном для общего анализа деятельности компании. Сотрудники и руководители отделов пишут о результатах своей деятельности и работы отдела в удобной для них форме. Но часто это неудобно для руководителей верхнего уровня, если отчётность поступает к ним в разнородных формах. Разнородная форма отчётов – это неудобно, так как на основании отчётов и отраженных результатов руководители верхнего уровня принимают управленческие решения.

Одним из главных различий между средним и малым видами бизнеса, кроме штатного расписания и доходами, является участие сотрудников в деятельности компании. Например, в средних и крупных предприятиях достаточно заполнить нужные отделы людьми с подходящими профессиональными навыками. Это связано с тем, что такие предприятия работают за счет подразделений, которые участвуют в бизнес-процессах всей компании. В малом бизнесе «каждый сотрудник занимает определённое место. Здесь важны индивидуальности, поэтому отделы небольшие, а каждый сотрудник может выполнять несколько функций различной профессиональной направленности. Сотрудник должен владеть той информацией, которая предназначена для выполнения задач его роли» [41, с. 16]. Следовательно, для каждого сотрудника система управления представляется индивидуально, скрывая избыточные, по мнению этого сотрудника, данные и функции. Это свойство достигается разграничением доступов в многопользовательской системе.

Различие между крупным и малым бизнесом заключается в структуре подразделений, каждому из которых свойственен свой спектр функций. В крупном бизнесе каждое подразделение связано с конкретными бизнес-процессами компании, которые появились в результате построения и реализации бизнес-модели. Это закладывает в модули монолитную архитектуру. В малом бизнесе бизнес-процессы часто перераспределяются между подразделениями. Поэтому «в малых предприятиях важно не само понятие модуля, а его структура — набор бизнес-процессов, с которыми работает предприниматель, и схема, которая помогает управлять персоналом. Схема, основанная она на принципе системности, позволяет воздействовать на персонал с помощью внутренних и внешних факторов». Такая система так же может основываться на процессном принципе, который заключается в распределении полномочий сверху вниз, соблюдая иерархию. Применение системы, «основанной на процессном принципе позволяет эффективно организовать работу предприятия, управляя взаимоотношениями между участниками бизнес-процесса». Предприятие «самостоятельно определяется с главными бизнес-процессами, такое полномочие принадлежит менеджеру по управлению персоналом.

Существует шесть центральных бизнес-процессов, которые охватывают деятельность предприятия»:[41, с. 17-19].

1. Планирование кадров;

2. Развитие персонала;

3. Эксплуатация и анализ работы кадров;

4. Оплата результатов работы и внедрение дополнительных стимулов;

5. Организация условий труда и социального пакета;

6. Следование правовых и трудовых взаимоотношений.

Чаще всего описание бизнес процесса управления персоналом происходит по основным блокам – «Планирование кадров» и «Развитие персонала», формируя, таким образом, модель по управлению персоналом.

Основные факторы, необходимы для планирования кадров:

- стратегический план работы всего предприятия;

- свободные вакансии;

- будущее увольнение или переведение сотрудников.

Характеризуют бизнес-процесс управления такие экономические показатели как:

1. Необходимые специалисты определенного профиля;

2. Количество кандидатов на одно свободное место;

3. Время, которое было потрачено на поиск персонала;

4. Финансовые расходы.

Проводя процесс отбора, важно проверить и проанализировать его деловые способности и качества, возможность справляться с работой. «Такая проверка проводиться для дальнейшего его распределения и присвоение квалифицированного уровня. Отбор так же подразумевает проверку обязательных документов (трудовая книжка, паспорт и документ, подтверждающий образование) и анкеты. Сопоставляются факты указаны в анкете и требования к свободной вакансии. После проводиться компьютерное тестирование и непосредственное собеседование. Если кандидат на свободное место подходит, его включают в штат». [2, с. 61]

Все описанные процессы составляют один бизнес-процесс — «Планирование кадров». Еще один ключевой бизнес-процесс управление персоналом, на который обращают максимум внимание – «Развитие персонала». Он состоит из таких процессов, как: обучение персонала, его переобучение и повышение квалификации, что очень важно для производства. Данный бизнес-процесс позволяет не только поднять профессиональный уровень работника, но помогает адаптироваться к рабочему процессу. Этим вопросом занимается менеджер по персоналу, который, должен разрабатывать индивидуальный план карьеры работника.

Малый бизнес постоянно меняется, «чтобы выжить в конкурентной борьбе, поэтому процесс управления должен быть чрезвычайно гибким, чтобы можно было заменить его отдельные звенья. Только учитывая эти факторы, можно построить систему управления, опираясь на известные методологии построения

систем управления для каждой отдельной организации», при этом учитывая и вид деятельности и штатный состав сотрудников. [32, с. 53]

1.2 Особенности формирования системы найма и отбора персонала в малом бизнесе

Одними из важнейших показателей эффективности работы любого предприятия, являются профессионализм и деловые качества персонала. Индивидуальные различия людей в мотивации, способностях, знаниях и умениях крайне велики, и часто это серьезно отражается на эффективности их деятельности. Поэтому для каждого предприятия, важно разработать действенные методы поиска наиболее эффективных работников, которые должны заменить тех, кто был уволен, получил повышение по службе или же был переведен на другую работу.

Наем на работу – это «ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Это комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора кадров - это оценка, отбор, прием на вакантную должность» [45, с. 102]. Некоторые специалисты в области управления персоналом рассматривают этот процесс вплоть до окончания этапа введения в должность, то есть до того момента, когда новые сотрудники ограничено впишутся в конкретный трудовой коллектив, адаптируются в организацию целом .

Набор персонала - это «создание резерва кандидатов на вакантные рабочие места за счет внешних и внутренних источников; это множество действий, которые использует организация для привлечения на должность кандидатов, обладающих способностями и взглядами, необходимыми для того, чтобы организация достигла своих целей». [44, с. 61]

Цель процедуры набора - создать резерв кандидатов на все вакансии.

Вакансия - это штатная должность, которая должна быть занята.

Отбор персонала представляет собой «процесс исследования психологических и профессиональных качеств персонала с целью определения его пригодности для выполнения должностных обязанностей на определенной должности и выбора из совокупности кандидатов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личностных характеристик и способностей, интересам организации и его самого». [50, с. 114]

Отбор персонала в малом бизнесе не сильно отличается от отбора в крупных фирмах. Основное отличие заключается в ограниченности в финансах и, как следствие, невозможности проведения таких дорогостоящих аналитических операций, как, например, графологической и физиогномической экспертиз при отборе соискателей, а также универсализации работника (совмещении им нескольких должностей или просто ведении им побочной работы, не предусмотренной его должностью). «Менеджер по персоналу в малом бизнесе – как правило, единственный ресурс фирмы, анализирующий заявительные документы соискателя и оценивающий его работу во время испытательного срока». [50, с. 114]

Каждый владелец предприятия должен учитывать ведущую роль персонала . Именно по этой причине бизнесмены стараются подобрать для своей компании достойные кадры, поэтому существуют базовые требования, которые предъявляются к наемным работникам. Такие требования обычно универсальны. Каждый работодатель хотел бы принять на работу сотрудника, который обладает полным набором положительных качеств и минимальным списком недостатков. Многое зависит от сферы предпринимательской деятельности, большое значение имеет и должность специалиста. Для одной должности допустимы качества, которые для другой неприемлемы. И тем не менее, бизнесмены заинтересованы в том, чтобы на их предприятиях работали лучшие специалисты, которые являются профессионалами с высокими личностными качествами. Поэтому, кадровое обеспечение часто сталкивается перед выбором, кого следует принять на работу, кого повысить в должности, перевести на

другую работу, уволить, временно отстранить от работы, а иногда, возможно, и понизить в должности. Принятие решений, касающихся набора и отбора персонала, предполагает большой объем организационной работы от менеджера. Именно поэтому задача по поиску персонала становится сложной, ведь квалифицированные работники с положительной характеристикой очень редко остаются без работы. Однако следует учесть, что трудоустроенных сотрудников высокой квалификации нужно не только найти и принять на работу, но и удержать в компании, сделать из них людей, лояльных к фирме и коллективу.

Система поиска, найма и отбора персонала характеризуется комплексным подходом к решаемым задачам и максимальным использованием всех имеющихся в мировой практике форм и методов работы с персоналом. «Система найма и отбора персонала включает следующие относительно самостоятельные блоки: поиск персонала, отбор персонала, наем персонала, адаптацию персонала». Каждый блок включает общую схему действия, инструментарий, методы и приемы работы. «Конечная цель реализации системы найма и отбора персонала — максимальное совпадение ожиданий кандидата и предприятия». Успешный поиск персонала в значительной степени предопределяется имиджем фирмы. Создание положительного имиджа фирмы — продолжительный, сложный и довольно дорогостоящий процесс, но это именно те затраты, которые рано или поздно себя окупают. Источники поиска персонала могут быть внешние и внутренние. [50, с. 114 - 117]

Внешние источники — кандидаты, до этого не связанные трудовыми отношениями с данным предприятием, внутренние — работники данного предприятия. К внешним средствам привлечения персонам относятся:

- объявления о приеме через средства массовой информации и рекламу предприятия;

- предложение о приеме;

- организации, занимающиеся трудоустройством (биржи, бюро, консультационные центры и т.п.);

- смежные по профилю предприятия;

- вузы, колледжи, техникумы, профессиональные училища и т.п.;

- работники предприятия.

Внутренними средствами привлечения являются:

- объявления о найме на работу внутри организации;

- выпускники учебных заведений и центров, прошедшие подготовку и переподготовку по направлению предприятия;

- переводимые и перемещаемые работники предприятия;

- внутрифирменное совмещение должностей и т.д.

Как внешний, так и внутренний источники набора имеют свои преимущества и недостатки. Их сравнительный анализ представлен в табл. 1.

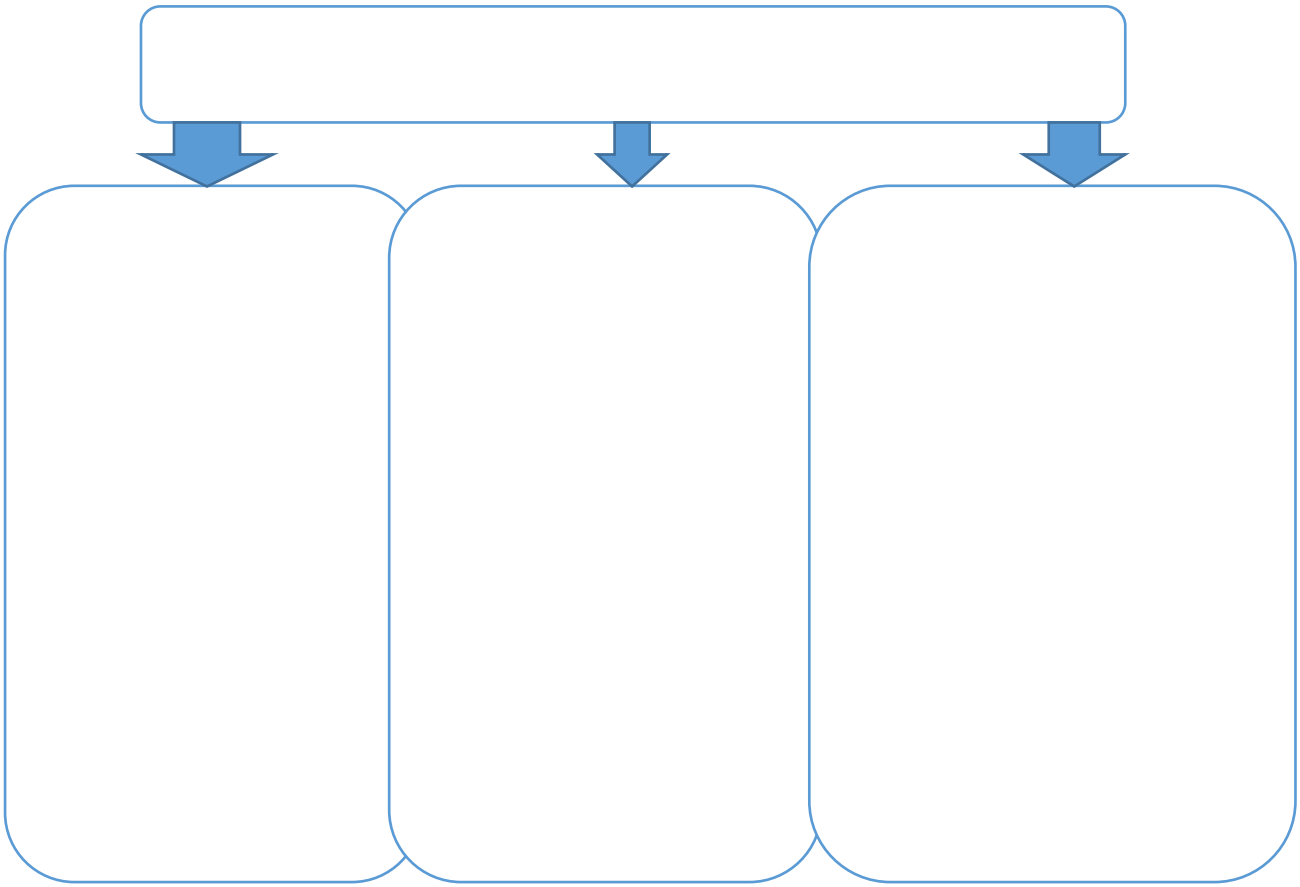
Таблица 1.2 – Сравнение внешних и внутренних источников набора персонала

Источник	Преимущества	Недостатки
Внутренний	1. Работники видят заразительный пример реализованных возможностей соседа по работе	1. Угроза накопления сложных личных взаимоотношений работников («семейственность»), тормозящая появление новых идей и изобретательской мысли
	2. Лучшие возможности оценки рабочих качеств работников	2. Плохое отношение к человеку со стороны его бывших коллег
	3. Наиболее глубокое знание достоинств и недостатков работников	
	4. Сокращение затрат на наем	
Внешний	1. Выбор из большего числа кандидатов	1. Долгий период привыкания
	2. Появление новых идей и приемов работы	2. Ухудшение морального климата среди давно работающих

	3. Меньшая угроза возникновения интриг внутри предприятия	3. Стиль работы новых работников точно неизвестен

Кадровым службам следует разумно сочетать внутренние и внешние источники рабочей силы. При этом важное значение имеет ознакомление кандидатов с профилем предстоящей работы, системой оплаты труда, социальными услугами предприятия, а также с некоторыми аспектами психологического климата в коллективе.

Система управления персоналом включает ряд стадий: формирование, использование, стабилизацию и собственно управление, в процессе которой закладываются основа его инновационного потенциала и перспективы дальнейшего наращивания.(рис. 1) [34, с. 19]



Отклонение численности персонала от научно обоснованной потребности в ней, как в меньшую, так и в большую сторону влияет на уровень трудового

потенциала. Это значит, что как дефицит, так и излишек персонала одинаково отрицательно влияют на трудовой потенциал. Нехватка персонала приводит к недоиспользованию производственного потенциала и чрезмерной нагрузке на работников.

Таким образом, цель формирования персонала организации – свести к минимуму резерв нереализованных возможностей, который обусловлен несовпадением потенциально формируемых в процессе обучения способностей к труду и личных качеств с возможностями их использования при выполнении конкретных видов работ, потенциальной и фактической занятости в количественном и качественном отношении.

Стадия формирования персонала призвана решать следующие задачи: [44]

1) обеспечение оптимальной степени загрузки работников с целью полного использования их трудового потенциала и повышения эффективности их труда;

2) оптимизацию структуры работников с различным функциональным содержанием труда.

В основу решения этих задач могут быть положены основные принципы использования персонала в организации:

1) соответствие численности работников объему выполненных работ;

2) согласование работника со степенью сложности его трудовых функций;

3) обусловленность структуры персонала предприятия объективными факторами производства;

4) максимальная эффективность использования рабочего времени;

5) создание условий для постоянного повышения квалификации и расширения производственного профиля работников. [44, с. 81]

Вторая стадия, использование персонала: подбор персонала требуемого профессионально-квалификационного уровня сегодня – неотъемлемая часть формирования трудового потенциала в организации, так как дает ей возможность нанять мотивированного сотрудника для решения поставленных задач, а не

подстраивать систему мотивации под имеющийся кадровый состав. Выбор методов подбора персонала зависит от различного рода факторов: ситуации на рынке труда, региональной и отраслевой принадлежности организации, ее стратегических и тактических целей, стадии жизненного цикла, особенностей структуры и организационной культуры предприятия, специфики вакантной должности и др. В процессе подбора персонала необходимо оценить уровень профессиональных навыков, умений и знаний соискателя, возможности его потенциала в соответствии с перспективными задачами организации. Это довольно трудоемкий и сложный процесс по ряду причин.

Во-первых, нередко руководители организаций продолжают по-прежнему в процессе подбора персонала опираться на интуицию, рекомендации родственников и партнеров. В результате способность конкретного сотрудника эффективно помочь решению поставленных задач оценивается не адекватно.

Во-вторых, отсутствует единая методологическая основа для отдельных технологий или их фрагментов, применяемых при подборе персонала субъектами управления. Очевидно, что сама наука управления персоналом достаточно молода, поэтому и проблема подбора персонала, подходы к ее решению не получили еще должного развития.

Третья стадия, стабилизация персонала. Вопросы, связанные с оценкой и аттестацией, формированием резерва и планированием карьеры, обучением персонала и работой с конфликтами.[44, с. 82]

Суть аттестации заключается в том, что организация определяет степень соответствия сотрудника установленным должностным требованиям. «Должностные требования положены в основу трудового договора и прописаны в должностной инструкции, а в некоторых случаях и в квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и других служащих, а также в тарифно-квалификационных справочниках по отраслям». [42, с. 106]

Порядок и условия проведения аттестации персонала устанавливаются законами как федеральными, так и субъектов Российской Федерации.

Оценка персонала «представляет собой определение уровня

квалификационных знаний, компетенций и показателей результативности работы. Оценка позволяет соотнести ожидания руководителя и сотрудника друг от друга», разработать план развития работника и поставить ему новые задачи. Можно оценить соответствие исполнителя занимаемой им должности и выявить отклонения отжелаемых руководством показателей.

В ряде отраслей, например, в образовании, государственном секторе или на производстве, проведение аттестации персонала обязательно. Но для большинства частных компаний, и тем более для малых и средних предприятий, аттестация — дело добровольное и проводится по инициативе руководства. При этом подобные мероприятия требуют наличия официальных распорядительных документов. Что же до оценки персонала, то она-то как раз и не является обязательной ни для фирм, ни для отраслей, ни для малого бизнеса и проводится по желанию руководителя.

Проведение аттестации — более формализованный процесс, чем оценка персонала. «На предприятиях, для которых аттестация не предписана законодательством, она, как правило, проводится при реорганизации структуры, при необходимости определения и повышения квалификации работников, при изменении системы оплаты труда. Создание системы оценки в организациях, необходимо для решения таких задач как, оценка результативности работы сотрудника, контроль выполнения поставленных задач». [50, с. 128]

Таким образом, философия подбора – это методологические принципы, которые лежат в основе функционирования системы. Обратная связь системы проявляется в том, что результат предыдущего действия – выход системы – влияет на последующее течение процесса: результаты подбора воздействуют на функционирование общей системы функционирования организации.

Определение субъекта и объекта системы подбора персонала может вызывать ряд сложностей, так как равноправными сторонами отношений являются как работодатель, так и соискатель, каждый из которых преследует свои цели. Соискатель в данном случае является управляемой подсистемой, объектом системы подбора, а субъектом представляется работодатель,

выступающий в роли управляющей системы. Работодатель (управляющая подсистема) разрабатывает и применяет методы управляющего воздействия на соискателя (объект). Отсюда можно сделать вывод, что подбор персонала – система, представляющая собой совокупность методов подбора персонала, а также целевой подсистемы и подсистемы философии подбора. Эти составляющие взаимосвязаны и взаимодействуют между собой, они функционируют с целью удовлетворения потребности организации в персонале.

Набор персонала осуществляется на основании плана найма, определяющего планирование бюджета на подбор персонала. Работники, принимающие участие во внутреннем конкурсе, имеют приоритет перед внешними кандидатами, при условии их более высокой квалификации, за исключением работников, получивших оценку «ниже ожиданий» в рамках ежегодной оценки на присвоение профессионального уровня. Параллельно с внутренним конкурсом может быть организован процесс внешнего поиска кандидатов. В случае рассмотрения внутренних и внешних кандидатов, одинаково удовлетворяющих требованиям вакантной должности, предпочтение отдается внутренним кандидатам при условии их более высокой квалификации. Руководители отделов могут рекомендовать кандидатов на вакантные позиции. Рекомендованные кандидаты проходят отбор, согласование и прием на вакантную должность.

Немаловажное значение приобретает в малом бизнесе повышение квалификации работников и создание перспектив роста сотрудников, но так как перспективы роста в малом бизнесе не велики, работодатели увязывают рост заработной платы с повышением квалификации работников.

Мотивация по принципу «больше сделал – больше получил», приемлема только для простых работ которые поддаются измерению и не требуют творчества, например, изготовить количество деталей или изделий, обзвонить определенное количество клиентов. В данных случаях повышение квалификации можно широко не использовать, однако нужно следить, чтобы количество не навредила качеству.

Для творческой профессии сдельная работа количество и мотивацию убивает. В этом случае мотивацией может служить предоставление квалифицированным специалистам, возможность действовать самостоятельно. Такие творческие и квалифицированные специалисты могут выполнять более сложные задачи. При этом владелец малого бизнеса может переложить более сложные задачи на опытных работников.

Немалую роль могут сыграть квалифицированные специалисты в обучении принятых работников, так как обычно больших средств для обучения вновь принятых у предпринимателя нет. Поэтому обучение персонала в малом бизнесе, в основном отводится наставничеству, когда более опытный работник делится своими знаниями с менее опытными и опекает его на протяжении некоторого времени за небольшую плату. Это очень эффективный и недорогой метод, может быть выгодным для предпринимателя.

И так, обучения сотрудников, несомненно, полезно и для их мотивации, и для развития предприятия и, повышать квалификацию большинства работников надо систематически: на профессиональных курсах, семинарах, тренингах, в процессе ролевых игр. Однако, такой подход весьма затратен. Конечно, он мотивирует обучаемого к лояльности компании. Но нередки случаи, когда работник, повысив свою квалификацию за счет предприятия, либо вскорости требует увеличения заработной платы, либо переходит на другую, более высокооплачиваемую работу. Поэтому с обучением в молом бизнесе существует много проблем, которые нужно, рано или поздно разрешать, так как основой любой современной организации, безусловно, являются люди.

Вклад людских ресурсов в достижение целей организации и качество производимой продукции или предоставляемых услуг зависит в первую очередь от того, насколько эффективно проводится работа по отбору персонала. Но даже лучшая система подбора не способна обеспечить должный результат, если не уделить достаточно внимания вопросу адаптации новых сотрудников.

Увольнение работника «по причине его неспособности освоить новую работу или вписаться в коллектив сведут на нет результаты отбора и приведут к

дополнительным материальным затратам и поиску другого сотрудника. Хорошая организация стремится максимально выгодно использовать потенциал своих работников, создавая условия для их эффективной работы. Работник оценивает организацию с точки зрения того, какую роль она играет в его жизни, что дает для его благополучия». Установление органичного взаимодействия человека и организации обеспечивает основу эффективного функционирования любого предприятия.

Первым шагом в этом направлении является процесс адаптации, то есть приспособление потребностей и ценностей сотрудника к требованиям, предъявляемым к нему организацией в соответствии с ее стратегическими целями. В идеале, правильно осуществленный процесс адаптации должен привести: [31]

- к уменьшению стартовых издержек за счет уменьшения сроков достижения новым сотрудником установленных стандартов выполнения работ;

- сокращению текучести кадров;

- экономии времени непосредственного руководителя и рядовых работников;

- возникновению у нового члена коллектива чувства удовлетворенности работой, снижению тревожности и неуверенности.

Адаптация – процесс со сложной структурой, включающей следующие взаимосвязанные аспекты: [31, с.19]

- организационный;

-социально-психологический;

- профессиональный.

Цель профессиональной адаптации – «овладение новым сотрудником системой профессиональных знаний и навыков и эффективное их применение на практике. Достижение этой цели определяется полным соответствием профессиональной подготовки требованиям работы».

Успешность профессиональной адаптации зависит от ряда условий, к которым относятся: [31, с.22]

- отработанность организационного механизма управления процессом адаптации;

- наличие системы обучения в организации;

- объективность оценки профессиональных качеств и исполнения функций должности;

- персональная ответственность руководителей компании и не в последнюю очередь — профессиональная компетенция менеджера по персоналу.

Под эффективной адаптацией понимается процесс реализации системы адаптационных мероприятий, в результате которого:

1. уменьшаются стартовые издержки за счет сокращения сроков достижения новым сотрудником установленных нормативов выполнения работы;

2. у нового члена коллектива возникает чувство удовлетворенности работой, удовлетворенности отношениями с коллегами;

3. новый сотрудник адекватно включен в совместную деятельность, принимает участие, которое от него ожидают, на всех оговоренных этапах деятельности;

4. сотрудник в полной мере ознакомлен со всеми своими обязанностями, правами внутри организации, льготами, правилами и нормами, ценностями корпоративной культуры таким образом, чтобы он мог действовать согласно этим условиям.

Эффективная адаптация выступает мотивирующим фактором для сотрудника. Если адаптация сотрудника лишена всех результативных показателей, указанных выше, компания и сам сотрудник несут значительные потери и неудобства. Скорее всего, спустя некоторое время неадаптированного сотрудника придется уволить и снова искать человека.

Информация о том, как организован в подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать руководителю о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

В заключение отметим, что субъект-субъектный характер отношений,

присущий социальной сфере в целом, отражается и на процессе адаптации.

Данное исследование позволяет сформулировать следующие выводы:

При правильно организованной адаптации сотрудник быстрее включается в новую социальную группу, снижается уровень тревожности, его ресурсы в основном направляются на создание продукта деятельности, а не на восполнение недостающей информации и переживание обособленности в коллективе. Следовательно, эффективная адаптация выступает мотивирующим фактором для сотрудника.

Забота организации о сотруднике, инициатива в помощи ему вызывает стремление принадлежать к данной социальной группе и осуществлятьсвои вклады в ее деятельность. «Профессиональное обучение и адаптация в малом бизнесе, может быть рассмотрена как: критерий успешности кадровой политики организации; важнейшие технологии управления персоналом; неотъемлемый элемент корпоративной культуры организации; аспект, непосредственно влияющий на мотивацию и лояльность сотрудника и желание его в дальнейшем работать именно в этой организации».[32, с. 58]

Предприниматели, малого бизнеса, реализуя мероприятия по обучению и адаптации персонала, позволит выйти на качественно новый уровень развития, повысить профессионализм в работе. Обучению и адаптации персонала нужно уделять приоритетное внимание персоналу, так как без квалифицированных кадров успешный бизнес всегда будет плестись позади.

1.3 Методы упавления песоналом в малом бизнесе

Методы управления – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей производства.

Существует 3 группы методов управления персоналом, которые различаются способами воздействия на людей: административные, экономические, социально-психологические.

1. Административные методы – это управленческое воздействие на

персонал, которое базируется на власти, дисциплине и взысканиях.Организационно-административное воздействие обеспечивает четкость, дисциплинированность и порядок работы в коллективе. Административные методы так же направлены на такие мотивы поведения, как дисциплинированность труда, чувство долга, стремление сотрудника трудиться в определенной организации и т. д. Данные методы имеют прямой характер воздействия: любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению.

Способы административного воздействия:

а) организационные воздействия: штатное расписание; положение о подразделениях; должностные инструкции; организация рабочего места; коллективный договор; правила трудового распорядка; организационная структура управления; устав учреждения.

Эти документы (кроме устава) оформляются в виде стандартов учреждения и обязательно вводятся в действие приказом руководителя. С другой стороны, реализация организационных воздействий в значительной степени зависит от менталитета работников, их готовности неукоснительно соблюдать инструкции и работать по правилам, утвержденным администрацией;

б) распорядительные воздействия: приказы; распоряжения; указания; инструктирование; наставления; целевое планирование; нормирование труда; координация работ; контроль исполнения.

Распорядительные воздействия направлены на достижение поставленных целей управления, исполнение внутренних нормативных документов или поддержание системы управления учреждения в заданных параметрах путем прямого административного регулирования. Наиболее категоричная форма распорядительного воздействия – приказ. Его невыполнение влечет за собой соответствующую санкцию, то есть наказание;

3) материальная ответственность и взыскания: добровольное возмещение ущерба, причиненного организации или отдельно взятой личности, которой был нанесен вред здоровью или ущерб материальный; полная материальная

ответственность; коллективная материальная ответственность;

4) дисциплинарная ответственность и взыскания: замечание; выговор; строгий выговор; понижение в должности; увольнение;

5) административная ответственность: предупреждения; штрафы; возмещение ущерба. Роль административной ответственности в последнее время возросла. Все чаще стали налагаться штрафы за нарушение трудовой дисциплины, невыполнение приказов и распоряжений и т. д.

Административные методы управления могут оказывать как положительное, так и отрицательное воздействие, см. приложение А

2. Экономические методы управления – это совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается нужный эффект. Управляющие воздействия на персонал осуществляются на основе использования экономических законов и категорий [18, с 109].

Экономические методы базируются на товарно-денежных отношениях рыночной экономики и сводится к постоянному оперированию менеджером такими экономическими категориями, как ограниченные ресурсы и неограниченная потребность.

Экономические методы управления классифицируются: [18, с 110 - 112]

1) плановое ведение хозяйства: свободное предпринимательство; план экономического развития; портфель заказов; критерий эффективности; конечные результаты. Роль экономических методов заключается в увязке перечисленных категорий и мобилизации трудового коллектива на достижение конечных результатов;

2) оплата труда: должностной оклад; дополнительная зарплата; вознаграждение; премия.

Любой заинтересованный руководитель в профессиональном коллективе должен регулировать материальную заинтересованность работников, применять различные системы оплаты труда (сдельную или повременную), формировать материальные и духовные потребности работников, обеспечивать рост их жизненного уровня;

3) рабочая сила: рынок труда; спрос (потребность); наличие (численность); стоимость рабочей силы; уровень жизни;

4) рыночное ценообразование: стоимость; цена; себестоимость; доход; прибыль;

5) формы собственности: государственная (федеральная); муниципальная; частная; общественная; интеллектуальная.

Экономические методы управления могут влиять на персонал как положительно, так и отрицательно, см. приложение Б.

Социально-психологические методы – это совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Воздействия на персонал базируются на использовании закономерностей психологии и социологии.

Социологические методы играют значительную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию работников с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

Основное средство воздействия на коллектив – убеждение. Убеждая, руководитель должен максимально полно учитывать природу человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной деятельности. Понимание руководителем внутреннего мира личности помогает ему подобрать наиболее эффективные формы сплочения и активизации коллектива.

Необходимость использования в практике управления организацией социально-психологических методов руководства очевидна, так как они позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения. [18, с. 113] Успех деятельности руководителя зависит от того, насколько правильно применяет он различные формы социально-психологического воздействия, которые, в конечном счете,

сформируют здоровые межличностные отношения. Воздействие социально-психологических методов может носить как позитивный, так и негативный характер, см. приложение В.

2. Анализ деятельности по управлению персоналом в ИП Кабаков М.В. г. Зеленогорска Красноярского края

2.1 Общие сведения об организации

Салон оптики «ProЗрение»ИП Кабаков М.В. зарегистрировано в г. Зеленогорске Красноярского края 20 февраля 2005 года.

Полное наименование и организационно-правовая форма: Салон оптики «ProЗрение» - Индивидуальный предприниматель «Кабаков М.В» без образования юридического лица. Сокращенное наименование общества: ИП «Кабаков М.В».

Салон оптики «ProЗрение», относится к малому предприятию, так как количество работающих в штате предприятия 20 человек, доход от предпринимательской деятельности составляет: 150 974 000 руб.

Помещение салона «Оптика» ИП Кабакова М.В., расположено по адресу: 663690, Красноярский край, г. Зеленогорск, ул. Парковая, д. 52, пом. 109.

Основными видами хозяйственной деятельности являются производство и реализация оптических приборов и аппаратуры, а также оказание консультационных услуг в области оптической медицины. Фирма оптики «ProЗрение»оказывает и производит следующие виды услуг и продукции:

- производство и реализация очков, собранных из рецептурных линз любой сложности, из оптического облегченного стекла и оптического пластика;

- нанесение специальных покрытий на очковые линзы из стекла и пластика : водительские (плохая погода и противоослепление), компьютерные со 100% защитой по 6-ти видам излучений, медицинские, для работы с лазером, фотохромные;

- компьютерный подбор оправы с учетом строения лица каждого конкретного клиента;

- оказание консультационных услуг в области подбора линз из пластика, стекла и облегченного стекла, а также контактных линз (в том числе контактных цветных линз) для клиентов с нарушением зрения;

- вставка линз клиента в оправу клиента, вставка линз фирмы в оправу клиента, вставка линз клиента в оправу фирмы;

- продажа солнцезащитных очков.

Для выполнения своих основных функций Салон оптика «ProЗрение»:

1) Соблюдает установленные действующими нормативными документами правила изготовления, ремонта и реализации изделий очковой оптики.

2) Изучает спрос и предложения на изделия очковой оптики по номенклатуре и ценам.

3) На основании заключенных договоров с территориальными органами управления здравоохранением и лечебно-профилактическими учреждениями, страховыми компаниями и другими организациями осуществляет отпуск изделий очковой оптики бесплатно отдельным группам населения и категориям граждан в соответствии с действующим законодательством.

4) Заключает договора купли-продажи, контракты с поставщиками и покупателями.

5) Осуществляет закупки у производителей и поставщиков изделий очковой оптики, имеющих соответствующие лицензии.

6) Проводит приемку продукции в строгом соответствии с действующими нормативными документами по порядку приемки продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления; товаров, поступающих по импорту.

7) Организует хранение изделий очковой оптики с учетом требований нормативных документов Минздрава России.

8) Соблюдает порядок сертификации реализуемой продукции, оформления соответствующей документации.

9) Производит комплектацию и отпуск заказов оптовым покупателям по заключенным договорам в соответствии с установленным порядком.

10) Ведет документацию по поступлению и движению товарно-материальных ценностей в количественно - суммовом выражении в соответствии с нормативными документами Минздрава России.

Для выполнения своих основных задач Салон оптика «ProЗрение» обеспечен:

- наличием нормативных документов, регламентирующих правила изготовления, ремонта и реализации изделий очковой оптики;
- лицензионные условия;
- условия сохранности товарно-материальных ценностей;
- санитарно-гигиенический режим;
- условия безопасной работы и противопожарной безопасности.

Ликвидация Салона осуществляется в порядке, установленном законодательством РФ.

Директор филиала действует на основании доверенности, выдаваемой Предприятием. Салон оптики «ProЗрение» обладает закрепленным имуществом, имеет расчетные счета в банке, по месту нахождения Салона.

Салон оптики «ProЗрение»от имени ИП Кабаков М.В.**,** имеет право производить начисление налогов, сборов, определенных законодательством РФ с учетом особенностей, установленных учетной политикой для малых предприятий.

Салон оптики «ProЗрение» находится сейчас в стадии развития, в коллективе уверены, что при сложившихся в последнее время темпах развития Салон будет укреплять свои позиции на рынке оптических услуг.

Салон оптики «ProЗрение»ИП Кабаков М.В., имеет линейно-функциональную структуру, в которой можно выделить следующие отделы: отдел кадров, производственный и коммерческий отделы. Графически структуру Салона ИП Кабаков М.В. можно представить следующим образом: (см. рис 2.1). Руководит коллективом директор, назначенный ИП Кабаков М.В.Директор,

салона «Оптика», имеет право принимать определенные решения и действовать в определенных вопросах без согласования с индивидуальным предпринимателем, однако, в тех пределах, которые установлены его полномочиями.

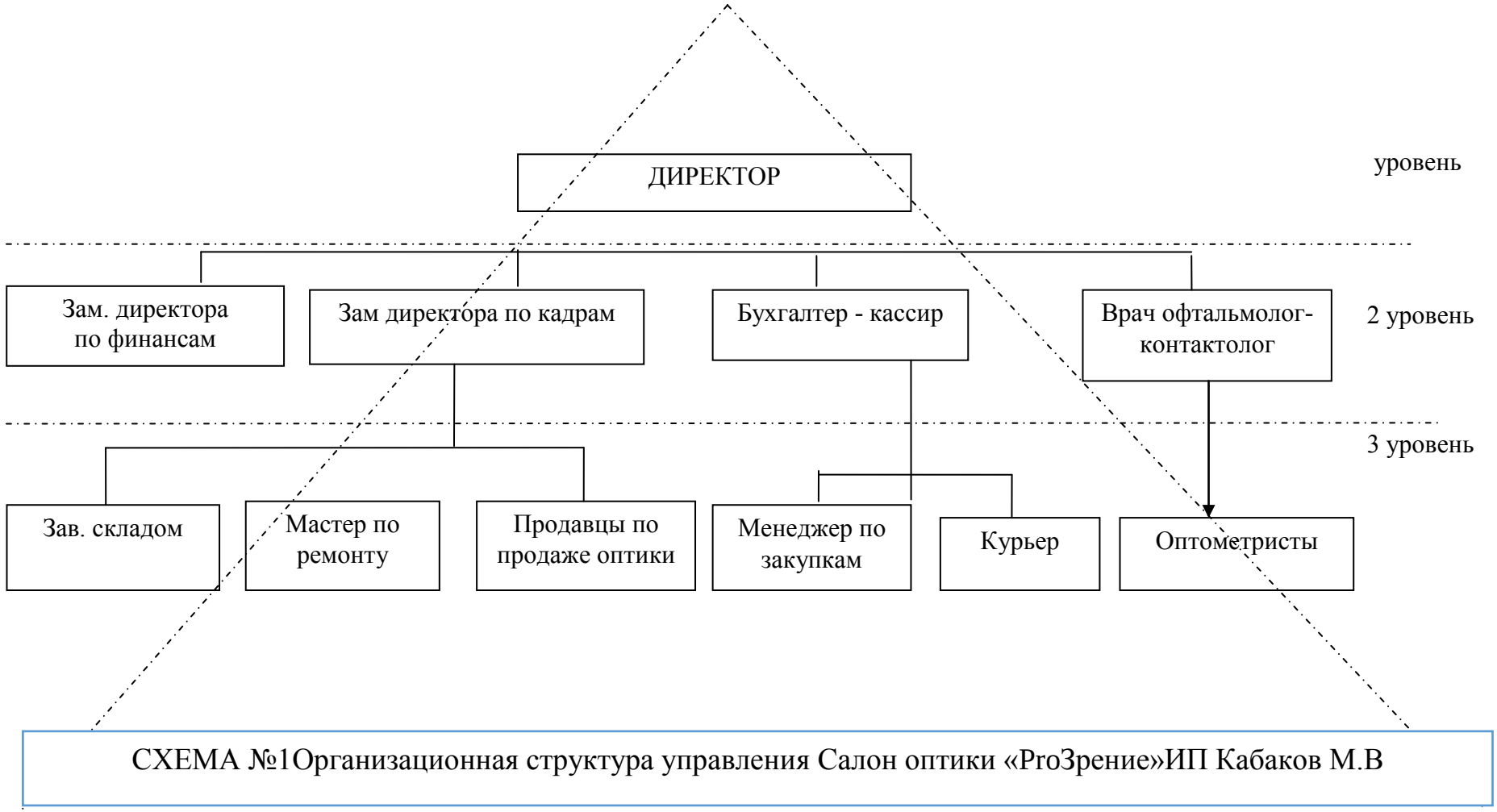


Рисунок 2.1. Организационная структура управления

Директор Салона имеет фармацевтическое образование, он организует работу и несет ответственность за его деятельность:

- составляет штатное расписание, осуществляет подбор кадров, назначение на должность и заключение контрактов;

- заключает от имени Салона в соответствии с действующим законодательством сделки, договоры и иные юридические акты, обеспечивает их выполнение;

- распоряжается имуществом Салона;

- издает в пределах своей компетенции приказы, подписывает денежные, отчетные и другие документы, выдает доверенности;

- представляет салон «Оптика» в предприятиях и организациях по фармацевтическим и финансово-хозяйственным вопросам его деятельности.

Назначение на должность директора оформляется приказом учредителя с записью в трудовой книжке. В случаях, предусмотренных законодательством, учредитель заключает с директором договор о материальной ответственности.

Учредитель осуществляет общее руководство Салоном оптики «ProЗрение», его снабжение, а также несет ответственность за фармацевтическую и торгово-финансовую деятельность.

Бухгалтер, нужен любому предприятию, в том числе и Салону оптики «ProЗрение», который пересчитает доходы и расходы, выведет рентабельность предприятия, начислит заработную плату работникам. И, требуется не простой «счетовод», а специалист, обладающий современными профессиональными умениями и навыками, который владеет персональным компьютером и умеет работать в различных финансовых программах.

Бухгалтер на своем рабочем месте занимается тем, что ведет бухгалтерский учет, следит за движением финансов, за уплатой налогов, готовит отчеты; своевременно погашает дебиторскую и кредиторскую задолженность Салона оптики «ProЗрение», так как, от этого зависит финансовая стабильность предприятия.

Приходящий врачофтальмолог-контактолог, ведет прием пациентов,

выписывает рецепты, специалисты помогут подобрать оправу.

Оптометристыне просто сборщик очков, они помогают правильно подобрать очки и контактные линзы, предварительно проверив остроту зрения пациента и сделав все необходимые замеры.Оптометристы предоставляют первичную медико-санитарную помощь в отношении глаз и зрительной системы и в случае необходимости направляют к другим специалистам. Они проводят обследование, диагностику, лечение нехирургических повреждений и расстройств зрительных системы, таких как близорукость и дальнозоркость. Дают рекомендации по использованию оптических устройств (очков и линз).Работа оптометриста связана с реализацией товара, поэтому важны такие личные качества как терпеливость, вежливость, умение аргументировать свои рекомендации, уверенность, чувство стиля при подборе очков. Как для специалиста сферы здравоохранения ему характерны внимательность, точность, аккуратность.

Профессия мастер-оптика считается одной из редких на рынке труда. Не удивительно, так как в России не так много учебных заведений, готовящих специалистов этого профиля. Раньше их звали просто – «сборщик очков». Однако работа мастер-оптика не сводится к однообразной механической деятельности. Для многих очки – не только прибор для коррекции зрения, но и модный аксессуар. Индивидуальные заказы требуют творческого подхода.

Главная задача мастер-оптика – это разработка дизайна, сборка и ремонт очков. Профессиональный мастер-оптик так же порекомендует клиентам салона определенные виды оправ, расскажет о практических свойствах, преимуществах того или иного вида линзы.

Обязанности мастер-оптика: сборка, ремонт очков, оправ; учет линз на складе салона; помощь и консультирование клиентов; участие в инвентаризациях.

Востребованность профессии дает большое преимущество. Как правило, заработная плата таких специалистов на порядок выше. Работа мастер-оптика – кропотливая. Эта специфика их деятельности требует от мастера внимательности

, точности, хорошего зрения и координации движений кисти и пальцев рук. Малейшее отклонение от нормы может привести к порче дорогостоящей линзы или оправы. Следующее немаловажное качество – терпение. Работа с миниатюрными инструментами, тщательный подбор деталей – труд не из легких. Для создания индивидуальных заказов необходимы такие качества как креативность, эрудиция, любознательность. Оптик участвует и в консультации клиентов, поэтому важны умение слушать, коммуникабельность, тактичность.

Продавец по продаже оптики - осуществляет отпуск населению и медицинским организациям предметов очковой оптики, контактных линз. Оформляет заказы на изготовление и ремонт очков.

Предприятия довольно самостоятельные и на рынке медицинских услуг показали себя надежными предприятиями.

Виденье Салона оптики «ProЗрение»и мечта и реальность. Мечта потому, что есть надежда, что когда-то наступит общее благо, а реальность потому, что многие стремятся к этому благу. «Миссия — смысл существования компании с позиции удовлетворения потребностей клиентов, реализации конкурентных преимуществ, мотивации сотрудников фирмы»

Таблица 2.1 – Миссия Салона оптики «ProЗрение»ИП Кабаков М.В.

Стратегическое видение предприятия	Миссия предприятия	Окончательная формулировка миссии
«Жить и работать во имя общего блага»!	Мы займемся, нашей работай, для того, чтобы вы сосредоточились на своей!	Обеспечение потребителей качественной очковой оптикой

Индивидуальный подход к каждому потребителю. Удержание и дальнейшее укрепление лидирующих позиций на рынке очковой оптики.

Сегодня на рынке очковой оптики выделяются два крупных сегмента: очковые линзы и контактные линзы, отдельную группу составляют аксессуары.

Рынок очковых линз в Зеленогорске растет и совершенствуется – на смену минеральным линзам приходят линзы из органических материалов, потребителю предлагается продукция все более высокого качества, учитывающая специфику индивидуальных потребностей. Однако одной из ключевых тенденций Салона оптики «ProЗрение»ИП Кабаков М.В., является постепенное движение к предложению потребителю более высококачественной продукции, замещающей товары нижней ценовой категории и контрафактную импортную продукцию.

В последние годы отмечается значительное улучшение качества очковых линз и оправ для корригирующих очков, поставляемых отечественными производителями, а также устойчивый рост объемов отечественного производства очковой оптики.

Несмотря на наметившийся в последние годы рост отечественного производства очковой оптики, российский рынок по-прежнему в значительной степени зависит от импорта. Лидирующее положение на российском рынке очковой оптики занимает продукция из Китая и Италии. Также широко представлена оптика производства Франции, Германии. В то же время в связи с ростом благосостояния россиян в настоящее время отмечается тенденция к перераспределению потребительских предпочтений от очковой оптики класса масс-маркет в сторону более качественной и дорогой оптики. Развиваются розничные сети класса «премиум». Система дистрибуции очковой оптики в России включает в себя следующие основные форматы продаж:

- специализированные салоны (специализация на терапевтической оптике);

- бутики и магазины модной одежды (специализация на декоративной оптике одноименных марок);

- небольшие специализированные киоски;

- прилавки в метро, переходах и на рынках, где преобладает низкокачественная продукция.

За последние пять лет розничная сеть по продаже оптики увеличилась примерно в шесть-семь раз. Сегодня у Салона оптики «ProЗрение»

имеютсяосновные конкуренты и свои постоянные потребители см. табл. 2.2

Таблица 2.2 – Характеристика окружения предприятия

Элементы окружения	Характеристика
Основные конкуренты	1. Аптека № 24 г. Зеленогорск 2. Аптека 100 г. Зеленогорск
Ключевые потребители	Жители города Зеленогорска, поселка Октябрьский, Орловка
Потенциальные конкуренты	ИП «Оптик» Сомова А.В. г. Заозерный

Таким образом, Салон оптики «ProЗрение»имеет двух серьезных конкурентов: Аптека № 24 г. Зеленогорск и Аптека 100 г. Зеленогорск.

Постоянными потребителямиочковой оптики на сегодняшний день являются населениегорода Зеленогорска, а также поселка Октябрьский и Орловка.

Салон оптики «ProЗрение», как вид малого бизнеса и в кризис может показывать рентабельность, недостижимую во многих других сферах.Главная особенность оптического салона - наличие медицинского кабинета. Хороший офтальмолог способен сразу привлечь до 20 «своих» пациентов. Медицина есть медицина, даже в частной оптике врач умудряется переносить клиентскую базу с одного места работы на другое. Постоянные клиенты, хоть их не более 10% - это важнейшая база для получения оптикой регулярной прибыли. И нельзя отрицать того факта, что эти 10% еще и приводят друзей.Сроки изготовления очков после подбора зависят от сложности - от одного часа, если мастер не загружен минимум – сутки. Цены продукции Салона оптики «ProЗрение»варьирует от 300 руб. до 5 тыс. руб. Стекло обходится дешевле пластика, и ставится чаще - в соотношении 1 к 20. Цены продукции хоть и выше конкурентов, но качество того стоит.

Аптека № 24 г. Зеленогорск – это главный конкурент Салона оптики «ProЗрение»ИП Кабаков М.В. И цены доступные и заказы принимают, однако

минус в пользу Салона оптики «ProЗрение» имеется. В аптеке № 24 нет кабинетаврачаофтальмолога, который бы на месте провел обследование и назначил соответствующий экземпляр.

Второй, не менее сильный конкурент - этоООО Аптека 100г. Зеленогорск, на рынке очковой оптики существует давно, ценовая политика удобная и для потребителя, и для дирекции. Дело в том, что данное предприятие имеет кабинет врача,клиент бесплатно проверяет зрение, при условии, если покупка продукции будет произведена в этой же оптике. Иначе – берется сумма от 250 руб. за проверку зрения до 1200 при комплексном обследовании.

Имеются, конечно еще конкуренты, но на сегодняшний день, нашему салону они конкуренцию не составляют. Рассмотрим сравнительные характеристики фирм конкурентов см. табл. 2.3

Таблица 2.3 - Сравнительные характеристики Салона оптики «ProЗрение» и фирм-конкурентов

Показатели	ИП Кабаков М.В.оптика «ProЗрение»	Аптека № 24	ООО Аптека 100
Качество	Высокое	Высокое	Высокое
Ассортимент	Большой ассортимент отечественного и импортного производства	Большой ассортимент отечественного и импортного производства	Большой ассортимент отечественного и импортного производства
Услуги	Консультирования клиентов, изготовление заказов, продажа очков, линз оправ и аксессуаров	Изготовление заказов, продажа очков, линз оправ.	Консультирования клиентов, изготовление заказов, продажа очков, линз оправ и аксессуаров
Скорость исполнения заказа	От 1 часа до суток	1 – 2 дня	1 – 2 дня
Реклама	Постоянная – новостная и рекламная	Периодическая	Периодическая с использованием всех видов носителей

Продолжение таблицы 2.3

Показатели	ИП Кабаков М.В.оптика «ProЗрение»	Аптека № 24	ООО Аптека 100
Качество	Высокое	Высокое	Высокое
Менеджмент	Линейная структура управления	Линейно-функциональная	Линейная
Цены	Цены соответствуют качеству продукции и услуг, индивидуальный подход к клиенту.	Самые низкие цены в данной отрасли	Умеренные цены, индивидуальный подход к клиенту.
Имидж	хорошие отзывы	хорошие отзывы	хорошие отзывы

Рынок оптической розницы формируют крупные сети магазинов, аптек, салонов, высокая конкуренция не позволяет сегменту расти более чем на 1-2% в год. Мало опытных специалистов, которые могли бы предлагать, советовать, консультировать. Анализ факторов непосредственного окружения связан с изучением тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном воздействии. ИП Кабаков М.В.оптика «ProЗрение» может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, а значит формировать для себя дополнительные возможности и предотвращать появление угроз хозяйственной деятельности. При необходимости перечень конкурентов расширяется или изменяется в зависимости от положения отрасли на рынке. Проведем анализ непосредственного окружения по следующей схеме см. таблицу 2.4. Каждый из факторов, характеризующих конкуренцию на рынке, оценивается экспертами по балльной шкале:

1 – фактор не проявляется;

2 – фактор проявляется слабо;

3 – фактор четко проявляется.

Кроме того, рассмотренные факторы оказывают различное влияние на конкуренцию на рынке. Для учета относительной значимости конкретный вес каждого из факторов определяется экспертно (сумма весов =1).

Таблица 2.4 – Анализ влияния движущих сил

Факторы конкуренции	Признак появления фактора	Оценка фактора (1-3)	Прогноз развития (-1,0+1)
Анализ конкурентов			
1. Число и мощность предприятия	2 мощных конкурента	3	0
2. Унифицированность сервисных услуг	Практически одинаковый набор сервисных услуг	2	-1
3. Изменение спроса	На качественную продукцию	2	+1
4.Степень стандартизации товара	Стандартизация высокая с небольшими изменениями	1	0
5. Барьеры ухода с рынка	Средние	1	-1
6. Барьеры проникновения на рынок	Высокие	2	+1
7. Ситуация на смежных рынках	Средний уровень конкуренции	2	+1
8. Стратегии конкурирующих предприятий	Стимулирование сбыта	2	+1
8. Привлекательность рынка	Рынок привлекателен. Есть достойные конкуренты	3	0
Итого		2	0,25
Анализ потребителей			
1. Покупатели	Население Зеленогорска, поселок Октябрьский, Орловка	1	+1
2. Значимость товара для покупателя	Продукция является необходимым товаром	1	0
3. Стандартизация товара	Стандартизация высокая с небольшими изменениями	2	+1
Итого		1,33	0,67
Анализ потенциальных конкурентов			
1. Барьеры для входа на рынок	Высокие барьеры для входа	2	+1
2. Доступ к каналам распределения	Собственные каналы распределения	1	0
Итого		1,5	0,5

Из таблицы следует, что все факторы проявляются практически одинаково. Динамичнее всего будут развиваться факторы группы потребителей.

Определим коэффициенты важности каждого фактора:

- анализ конкурентов – 0,24

- анализ потребителей – 0,25

- анализ потенциальных конкурентов – 0,65

Средневзвешенная оценка равна – 1,7.

На основании полученного средневзвешенного балла делаются следующие выводы:

Уровень силы конкуренции: очень высокий, если средневзвешенный бал попадает в интервал 2,5-3; высокий, если 2,0-2,5; умеренный, если 1,5-2,0; пониженный, если 1,0-1,5.

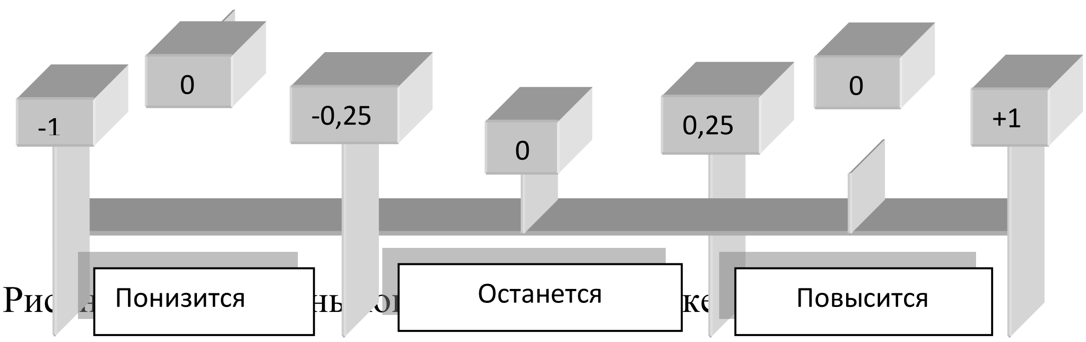
Умеренный уровень конкуренции -1,7 Далее рассчитывается прогноз развития конкуренции в среднем по отрасли:

$$\overline{C} = \sum_{1}^{5} K_i \times C_{icp}$$

где Ki – коэффициент важности i-го фактора;

Cicp - среднее значение бальной оценки прогноза развития i-го фактора.

В том случае, когда средневзвешенная оценка попадает в интервал (0,25; 1) делается вывод, что уровень силы конкуренции на рынке повысится, (-0,25; 0,25) – уровень силы конкуренции останется стабильным, (-1; -0,25) – понизится. Cicp равно 0,43. Следовательно, ожидается, что уровень конкуренции на рынке повысится.



Исходя из проведенных выше расчетов, можно сказать следующее: На данный момент на рынке очковой оптики «ProЗрение» умеренный уровень конкуренции вследствие небольшого количества организаций очковой оптики.

Но в ближайшем будущем, ориентируясь на значение прогноза развития конкуренции, уровень силы конкуренции на рынке повысится.

Внешняя среда ИП Кабаков М.В.оптика «ProЗрение» является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания её внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Внутренняя среда предприятия включает в себя следующие основные элементы: продажа, финансы, маркетинг, управление персоналом, организационная структура. Описание внутренней среды дает представление о сильных и слабых сторонах деятельности организации, ее внутренних возможностях.

2.2 Анализ системы найма и отбора персонала в организации

Персонал предприятия — это постоянный состав работников Салона оптики «ProЗрение», составляющих группу по профессиональным признакам с указанием должностей и присвоенных по каждой должности окладов. Персонал предприятия, занят трудовой деятельностью, а именно предоставления услуг очковой оптики.

Медицинский персонал Салона оптики «ProЗрение» квалифицированный и опытный, так же в штат входят: финансист, программист, бухгалтер, юрист, специалисты по продаже оптики, оптометристы, врач офтальмолог-контактолог, курьер, мастер по ремонту. От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем производства, реализации товаров, работ/услуг.

Таблица 2.3 – Динамика изменения трудовых ресурсов и их степень

обеспеченности Салона оптики «ProЗрение»

Категории персонала	2015 год	2016 год	Отклонение	Плановая потребность	Процент обеспеченности 2016 год
1	2	3	4	5	6
Численность персонала, всего, чел. В том числе:	14	18	4	20	90
Обслуживающий персонал	5	4	- 1	6	60
Специалисты	7	11	+ 3	11	100
Руководители	2	3	+ 1	3	100

Численность персонала Салона 2016 году выросла на 4 специалиста по сравнению с 2015 годом, и составила 18 человек. В целом Салон обеспечен на 90% трудовыми кадрами, нехватка наблюдается по категории «Обслуживающий персонал» - это уборщики и курьеры, дворник.

Сотрудники предприятия – это самый ценный капитал, их опыт, квалификация и преданность позволяют решать самые сложные задачи.

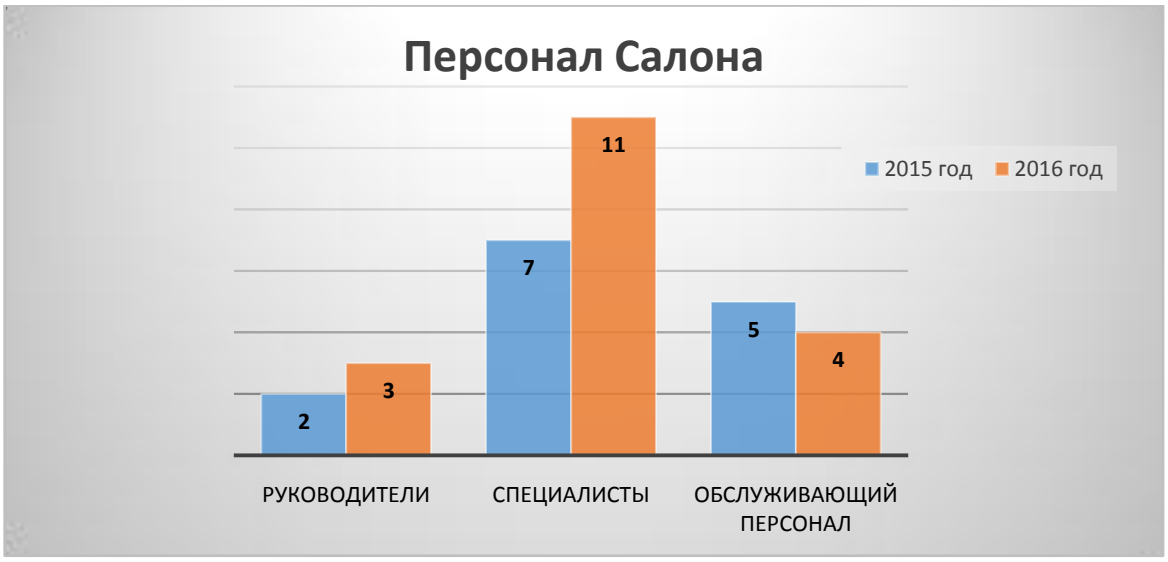


Рисунок 2.3 – Салона оптики «ProЗрение»ИП Кабаков М.В.

Рабочие – наиболее многочисленная категория персонала основной деятельности. К рабочим относятся лица, занятые непосредственным воздействием на предметы труда, их перемещением, выполнением операций по

контролю качества работ\услуг и другим видам обслуживания производственного процесса.

Далее рассмотрим возрастной состав сотрудниковСалона оптики «ProЗрение»ИП Кабаков М.В.

Таблица 2.4 – Возрастной состав сотрудников

Показатели возраста	2015 год	2016 год	Отклонение	Темпы роста, %	% к общей численности	
Списочно	14	18	+4	128	100	100
До 30 лет	8	10	+2	125	57	55
От 30 до 40 лет	3	4	+1	110	22	23
От 41 до 50 лет	2	3	+1	110	14	16
От 51 до 60 лет	1	1	0	100	7	6

Из приведенных данных видно, что в основном в Салоне трудятся специалисты до 30 лет. Коллектив очень молодой, начиная свой трудовой путь, они готовы работать больше и усерднее. Им нравится проводить время в офисе. Они готовы узнавать новое и участвовать в образовательных программах, которые позволяют им лучше исполнять свои обязанности. Они анализируют все, что видят, для того, чтобы лучше понять внутреннее устройство Салона. Такая деятельность, несомненно, приносит пользу работодателю и позволяет ему извлечь максимум пользы из рабочей силы. Кроме того, молодые сотрудники зачастую пытаются конкурировать с более опытными коллегами ради карьерного роста, и их усилия окупаются за счет высокой продуктивности. Кроме плюсов, конечно, имеются и минусы.Молодые сотрудники часто присоединяются к коллективу, а затем покидают его в поисках новых возможностей. Разумеется, это сильно вредит работодателю, вынужденному тратить ресурсы на обучение впустую. Вместо этого он мог бы нанять опытных кандидатов и обеспечить им хорошие привилегии и долгую занятость. Именно это и заставляет многих работодателей отказываться от найма молодых сотрудников.

Многие молодые сотрудники совершенно незнакомы с трудовой этикой. Они нередко опаздывают на работу и отказываются следовать указаниям начальнику отдела. Некоторые слишком часто берут отгулы, что тоже является нарушением правил внутреннего распорядка, им, как правило, недостает зрелости и сознательного отношения к рабочей культуре. Отказ следовать правилам, работодателя подрывает целостность коллектива, негативно влияет на его атмосферу.

Образование работников имеет большое значение, а также повышение профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, на возможностях повышения в должности, на расширении внешнего рынка труда, на величине доходов организации, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации.Уровень образования Салона оптики «ProЗрение» см. в табл. 2.5

Таблица 2.5 – Уровень образования сотрудников

№ п/п	Уровень образования	Годы				Отклонение	
		2015	в % к итогу	2016	в % к итогу	Абсолютное	Темпы роста %
1	Всего	14	14	18	18	4	128
2	Среднее	2	14	5	28	+3	250
3	Среднее специальное	5	36	6	33	+1	120
4	Незаконченное высшее	2	14	1	6	-1	50
5	Высшее	5	36	6	33	+1	120
6	Итого	X	100	X	100	X	X

По данным таблицы, уровень образования Салона оптики «ProЗрение»ИП Кабаков М.В., постоянно растет за счет увеличения доли сотрудников, имеющих неоконченное высшее образование и за счет вновь поступивших работников со специальным образованием. Выросла доля сотрудников и со средним образованием. Построим диаграмму и посмотрим наглядно рост образование персонала:

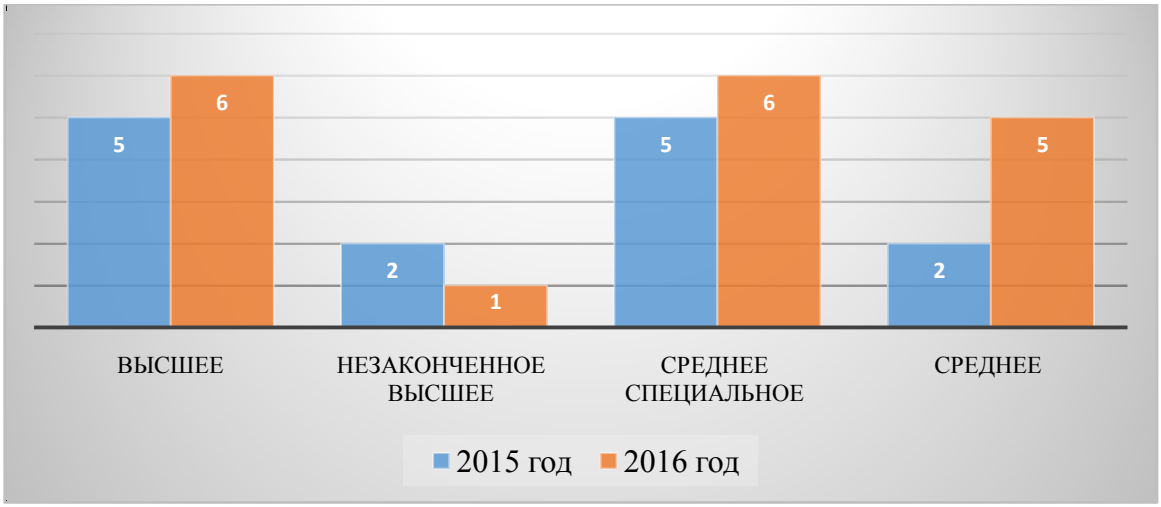


Рисунок 2.4Образование персонала

Важным показателем стабильности персонала организации является показатель продолжительности работы на предприятии, см. табл. 2.6

Таблица 2.6 – Структура персонала по продолжительности работы

№ п/п	Стаж работы	Годы				Отклонение	
		2015		2016		Абсолютное отклонение	Темпы роста %
		лет	в % к итогу	лет	в % к итогу		
	А	1	2	3	4	5	6
1	Всего	лет	14	лет	18	+4	128
2	1 – 3 года	4	28,6	8	44	+4	150
3	3 – 5 лет	7	50	6	34	- 1	86
4	5 – 10 лет	3	21,4	4	22	+1	133
	Итого	14	100	18	100	X	X

Таким образом, на предприятии имеются и такие сотрудники, которые проработали в Салоне со дня его открытия, то есть 12 лет.

Для характеристики движения рабочей силы рассчитывают и анализируют следующие показатели: коэффициент оборота по приему; коэффициент оборота по выбытию; коэффициент сменяемости кадров; коэффициент текучести кадров; коэффициент постоянства кадров; стабильность кадров. Коэффициенты движения кадров не планируются, поэтому их анализ проводится сравнением показателей отчетного года с показателями предыдущего года. Текучесть рабочих играет большую роль в деятельности предприятия. Постоянные кадры,

длительное время работающие на предприятии, совершенствуют свою квалификацию, осваивают смежные профессии, создают определенную деловую атмосферу в коллективе и активно влияют на уровень производительности труда. Динамику показателей движения рабочих кадров табл. 2.7

Таблица 2.7 – Динамика показателей движения рабочих кадров

Показатели	2015 год	2016 год	Отклонение (+ -)	Темп роста, %
1	3	4	5	6
1. Среднесписочная численность	14	18	+4	128
2. Число принятых на работу, чел	7	8	+1	114
3. Число уволенных с работы:	5	4	-1	80
По собственному желанию	5	4	-1	80
Уволено за прогул и др. нарушения трудовой дисциплины				
4. Коэффициенты:				
Оборота по приему	5	4	-2	60
Оборота по выбытию	3	2	-1	66
Текучести кадров	3	2	-1	66

Среднесписочная численность в отчетном году увеличилась в среднем на 4 человека или 28%, по сравнению с 2015 года. Несмотря на кризис, многие работодатели сталкиваются с проблемой текучести кадров. Не успев принять и обучить работника, работодатель вынужден с ним расстаться.

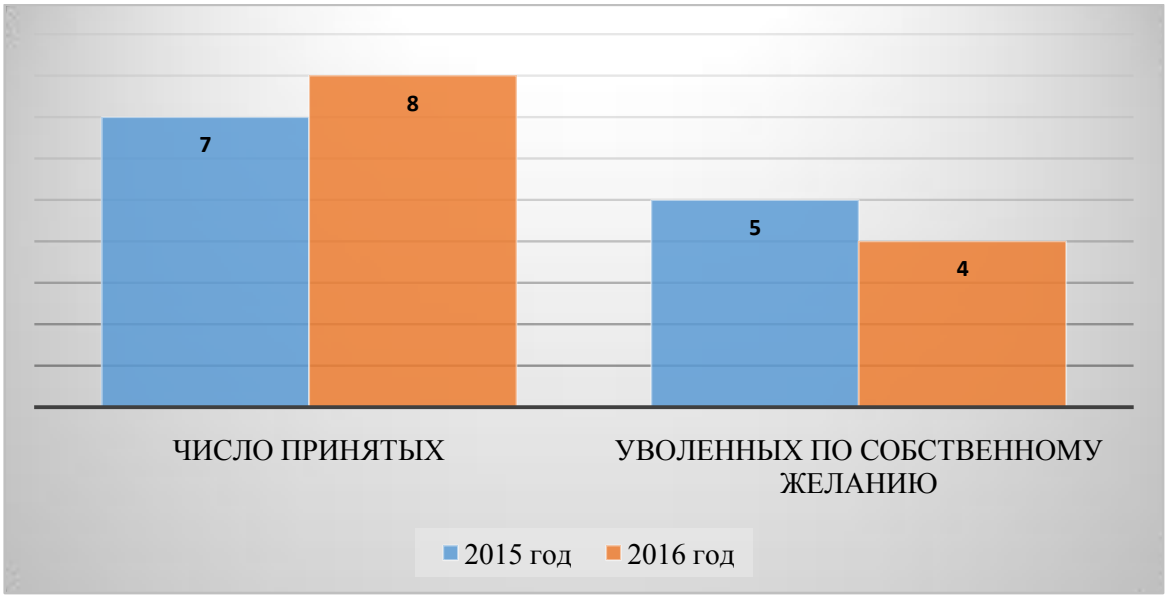


Рисунок 2.5 – Движение кадров

Коэффициент оборота по приему в 2016 году составил 4%, это на 2% меньше, чем в предыдущем году. Коэффициент оборота по увольнению в 2016 году составил 3%, это на 1% меньше предыдущего года.

По убыванию важности и популярности причины «текучки» можно сформировать в перечень:

1. Недовольство оплатой труда. Низкая оплата труда, разница между обещанным вознаграждением при устройстве на работу и реально полученным с первой заработной платой; непрозрачная система премиальных, ошибки в расчетах заработной платы.

2. Несоответствие выполняемой работы и уровня должности (ответственности) предлагаемому статусу как по самой организации, так и по сегменту рынка в целом (несправедливость положения «рабочих лошадок» и «белых воротничков»).

3. Не устраивает график работы. Рабочий график Салона оптики «ProЗрение»ИП Кабаков М.В. С 10 до 19 часов, без перерыва на обед.

4. Проблемы контакта руководства и коллектива, в т. ч. конфликтные ситуации между высшими менеджерами организации; неприятие властного и несправедливого начальника и т. д.;

5. Отсутствие или малый социальный пакет (невыплата больничных, невозможность уйти в отпуск, непредоставление иных гарантий и компенсаций, предусмотренных ТК РФ, в т. ч. работникам, имеющим детей; отсутствие программы добровольного медицинского страхования, непредоставление спецодежды, равно как и удержание ее стоимости из заработной платы при предоставлении и пр.);

6. Отсутствие карьерного роста, равно как и медленный карьерный рост или его невозможность ввиду политики руководства или структуры организации;

7. Тяжелые условия труда (как в отношении неправильной, чрезмерной нагрузки на работников, так и в отношении «нездоровых» условий труда: неотапливаемый склад, отсутствие места для обогрева, здание, и т. д.);

8. Расположение места работы, например, связанным с длительностью

проезда до места работы.

Рассмотрим причины увольнения сотрудников Салона оптики «ProЗрение»ИП Кабаков М.В., см. таблицу 2.8.

Таблица 2.8 - Структура увольнений персонала по собственному желанию

Показатели	Тыс. руб.			Отклонение		Структура		
	2014 г	2015г	2016г.	(+, -)		%		
				2015 от 2014	2016 от 2015	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Невысокая заработная плата	2	3	4	+1	+1	67	60	100
Тяжелые условия труда	-	-	-	-	-	-	-	-
Конфликты	-	1	-	0	-	-	20	-
Семейное положение	-	1	-	0	-	-	20	-
Переход на другую работу	1	-	-	0	0	33		-
Всего	3	5	4	X	X	100	100	100

И так, с Салона оптики «ProЗрение»ИП Кабаков М.В., в основном увольняются за счет низкой заработной платы. Если еще в 2015 году, заработная плата не устраивала 3 уволившихся из 5, то в 2016 году 4 –х уволившихся работников, по собственному желанию не устраивала заработная плата.

Далее рассмотрим организацию кадровой службы предприятия

Структура управления кадровым отделом на рис.2.6

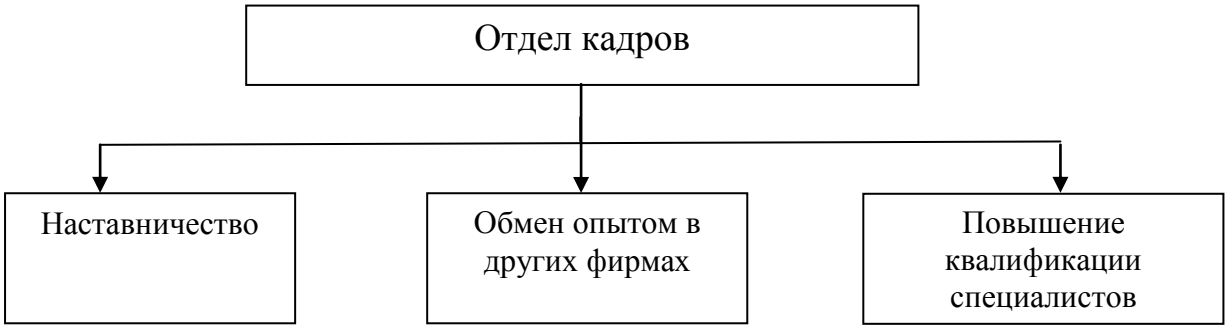


Рисунок 2.6 – Организационная структура службы управления персоналом

Основные функции состоят в следующем:

1 Разработка планов потребности в кадрах с учетом внедрения новых технологий.

а) осуществление поиска новых работников как внутри предприятия, так и через городскую службу занятости;

б) создание условий для минимального количества вакансий;

в) проведение адаптационных мероприятий по вхождению работников в коллектив.

2. Разработка планов подготовки кадров, переподготовки и повышения квалификации кадров: оптометристов, офтальмологов, мастеров по ремонту.

Документальное оформление приема, переводов, перемещения работников; отпусков, увольнений, ведение учета личного состава работающих.

Хранение, заполнение и выдача трудовых книжек.

Выяснение причин прихода работников и их увольнения.

Работа отдела кадров по подготовки кадров проводится на основе действующего трудового законодательства, других нормативных актов, коллективного трудового договора, приказов и распоряжений директора, правил внутреннего распорядка, действующей системы обеспечения качества.

Кадровый отдел состоит из 2 работников – это кадровый работник и юрист. Кадровый работник занимается непосредственно кадрами, а юрист оформляет договора как с персоналом, так и с поставщиками очковой продукции.

Отдел персонала является единым центром, в котором происходит сосредоточение функций по приему и увольнению кадров.

Набор представляет собой создание определенного резерва на планируемые должности, как из внешних, так и из внутренних источников. Салона оптики «ProЗрение» использует внешние и внутренние источники для приема на работу. Внешние источники - это и кадровые агентства, и центры занятости, также администрация Салона оптики «ProЗрение»помещает объявления в СМИ о своих потребностях в специалистах. Так же администрация предлагает людям, уже работающим на предприятии порекомендовать своих

близких и знакомых. Такой способ является не только дешевым, но и дает возможность работникам поучаствовать в решении проблем фирмы. Внутренними источниками являются люди, уже работающие на определенных должностях, но имеющие большие способности, чем могут проявить в данный момент.

Отбор персонала осуществляется по результатам собеседования с непосредственным начальником, которое направлено на выявление соответствия профессиональной подготовки требованиям квалификации. Результаты отбора нигде не фиксируются. Подбору персонала, особого внимание не уделяется, возможно и текучесть кадров в Салоне, зависит от некачественного отбора и найма.

Однако, все же для сотрудников, принимаемых на рабочие специальности, устанавливается испытательный срок, по истечении которого принимается окончательное решение о приеме на работу.

Прием на работу оформляется приказом (распоряжением) работодателя, изданным на основании заключенного трудового договора, и заводится личная карточка. На предприятии разработана анкета, которая заполняется при увольнении работников. Данная анкета направлена на выявление причин текучести устранения неблагоприятных ситуаций.

В системе управления персоналом важное место занимает стимулирование труда работников. Применяемую на анализируемом предприятии систему материального стимулирования можно представить в следующем виде:

- оплата труда с использованием тарифных ставок;
- оплата труда согласно контракта (договора);
- премиальный % от объема продаж, заключенных договоров;
- социальная защита работников.

Средняя заработная плата по предприятию на 2016 год составляла 10 000 туб. Оплата труда на предприятии производится согласно «Положению об оплате труда работников». Для повышения трудовой активности персонала используется система материального стимулирования, в виде премий.

В установлены оклады, несмотря на индивидуальный вклад в работу предприятия. Руководство организации в данном вопросе опасается недовольство работников, несогласных с оценкой их знаний или компетенций, поэтому и не допускает дифференциации должностных окладов работников на одинаковых должностях.

Однако с особо ценными работниками подписываются трудовые договора (контракты), в которых информация о заработной плате становится коммерческой тайной.

На предприятии предусмотрены следующие методы трудовой мотивации персонала, осуществляемые через обеспечение благоприятных материальных условий труда, организацию мероприятий по социальной защите трудящихся:

- дополнительные отпуска определенным категориям работников;
- обеспечение спецодеждой;
- новогодние подарки детям;
- поздравление с днем рождения.

Также руководители через вознаграждение, премии, надбавки вызывают у персонала заинтересованность в конечных результатах своего труда, качестве продукции или услуг, тем самым, принося доход себе и компании в целом.

Однако помимо, стимулирования деятельности работников, на предприятии развита система наказаний. Оно используются за проступки в сфере трудовых правоотношений наказания, которые по своему статусу не являются дисциплинарными взысканиями и которые могут применяться одновременно с дисциплинарными взысканиями. К таким мерам можно отнести лишение провинившегося сотрудника премий, предусмотренных Положением об оплате труда.

Например, опоздание на работу, зафиксированное начальником отдела в первый раз – лишение 10% премии за месяц. Зафиксированное опоздание второй раз (месяц подряд) – полное лишение премии за месяц. Третье опоздание (в рамках месяца) - рассматривается вопрос об увольнении работника.

Материальная ответственность возлагается на работников за ущерб,

причинённый предприятию, с которым они состоят в трудовых отношениях, а также за ущерб, возникший в связи с возмещением им ущерба, причинённого его работниками третьим лицам, если этот ущерб возмещён предприятием. Чаще всего к видам ущерба, который необходимо возмещать, относятся следующие случаи: уничтожение или порча имущества по небрежности; утрата документов, оборудования, недостача и др.

Важное направление в системе управления персоналом – повышение квалификационного уровня работников. Трудовой кодекс РФ в ст. 195.1 устанавливает понятие «квалификация работника», которое обозначает уровень его профессиональных умений, знаний и навыков. Для того чтобы определить квалификацию, которая необходима работнику для надлежащего выполнения должностных обязанностей, разрабатывается специальный документ — профессиональный стандарт. Порядок и правила его создания определены положениями постановления Правительства РФ «О правилах…» от 22.01.2013 № 23. Показателем квалификации, согласно п. 10 ст. 60 закона № 273, может выступать удостоверение о повышении квалификации или диплом о профессиональной переподготовке.

Однако далеко не всегда прохождение работником образовательных программ или курсов можно назвать повышением квалификации. Особенностью такого способа получения знаний является обновление уже имеющихся у специалиста профессиональных навыков и умений, что позволяет ему находить новые способы разрешения ранее возникавших проблем и решать поставленные перед ним профессиональные задачи наиболее эффективно.

Профессиональное обучение персонала Салона оптики «ProЗрение»и подготовка кадров включает:

1. Обучение руководителей и специалистов;
2. Обучение вновь принятого персонала;
3. Повышение квалификации специалистов

Обучение руководителей и специалистов включает в себя повышение квалификации по специальности. Обучение включает в себя аудиторные лекции

с практическими занятиями в Красноярской краевой офтальмологической клинической больнице им. профессора П.Г. Макарова. Слушателям даются знания по основам глазных болезней, полный курс знаний по оптометрии, диагностике нарушений рефракции, очковой коррекции зрения, контактной коррекции зрения с обучением навыкам практических манипуляций и др. В специально оборудованных лабораториях даются навыки использования современных методов офтальмологической диагностики с помощью офтальмологических приборов последнего поколения.

Устанавливаются так же и другие методы обучения руководителей и специалистов:

- систематическое, самостоятельное обучение сотрудников;
- обучение на производственно-экономических семинарах города;
- обмен опытом на других профильных предприятиях.

Система профессиональной подготовки вновь принятого персонала

- наставничество новых рабочих лиц, не имеющих специальности;
- обучение вторым (смежным) профессиям.

Таким образом, анализируя систему управления персоналом, можно выделить следующие проблемные моменты:

- отсутствует четко-разработанная система подбора кадров, в связи с чем, впервые годы значительное число работников увольняется;
- для предприятия характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, диагностики кадровой ситуации в целом;
- рост квалификационного уровня кадров несколько «бюрократичен» - повышение квалификации определяется стажем работы, что не является стимулом для молодых кадров;
- всем работникам, имеющим одни и те же должности, установлены одинаковые оклады, несмотря на индивидуальный вклад в работу Салона. Руководство организации в данном вопросе опасается недовольством работников , несогласных с оценкой их знаний или компетенций, поэтому и не допускает дифференциации должностных окладов работников на одинаковых должностях.

Большинство проблем, связанных с некачественным привлечением персонала вызваны несистемным и нетехнологичным подходом к данному вопросу. Эффективная система поиска и подбора новых сотрудников призвана с высокой степенью вероятности предсказывать профессиональную успешность кандидатов, давая возможность отбирать наиболее перспективных работников.

Учитывая довольно большую текучесть кадров Салона оптики «ProЗрение»ИП Кабаков М.В. переживает состояние усложнения, прослеживается отсутствие мотивации кадрового состава. Мотивация трудовой деятельности является центральной, стратегической функцией в управлении персоналом. Многие руководители понимают необходимость мотивации персонала, но в связи с отсутствием модели мотивации применительно к конкретному предприятию и к конкретному работнику, их деятельность в этом направлении неэффективна.

Руководству Салона оптики «ProЗрение», следует пересмотреть систему отбора и найма персонала, а также внедрить мотивационные меры в организацию.

Для того чтобы человек работал он должен иметь стимул или вернее мотивацию, которая собственно и обеспечивает то, что работник будет работать хорошо и качественно. Исходя из практики разработки системы мотивации на малых предприятиях, следует выявить те признаки, которые позволяют говорить о том, что уровень мотивации низок, а, следовательно, и эффективность труда тоже невысока, поэтому руководство должно осознать наличие проблем в области трудовой мотивации персонала.

Мотивация персонала подразумевает создание условий, в которых у человека просыпаются личные мотивы. Мотивирование - это стимуляция деятельности человека [41, с.76]. Мотивация персонала в системе менеджмента качества представляет собой процесс, который обеспечивает регулярное выполнение сотрудниками желаемых действий для повышения качества работы. Основная задача, которая стоит перед организацией, это вовлечь в процесс внедрения систему мотивации кадров (СМК) как можно большее число

работников. Основная цель мотивации персонала заключается в том, чтобы добиться отождествления индивидуальных целей каждого работника с целями организации. В этом случае будет максимально полно выполняться один из принципов системы мотивации кадров – принцип вовлечения персонала.

Мотивация персонала напрямую связана с целями организации. Крайне важно, чтобы цели организации в области качества создавали основу длительного развития. Цели в области качества должны быть понятны сотрудникам и четко структурированы. Только при этом условии можно установить ясные и четкие цели мотивации персонала. Цель мотивации персонала должна детализироваться в соответствии с целями в области качества, установленными для различных уровней управления.

Процесс мотивации включает:

- установление или оценка (понимание) неудовлетворенных потребностей;
- формулировка целей, направленных на удовлетворение потребностей;
- определение действий, необходимых для удовлетворения потребностей.

По результатам исследования состояние мотивации в Салоне оптики «ProЗрение», следует разделить на признаки явные и косвенные.

К явным признакам неудовлетворительного состояния системы мотивации персонала относятся:

1) За последние 6 месяцев ушло несколько хороших работников, которых, с точки зрения руководства, все устраивало.

2) Сложно закрывать образующиеся вакансии.

3) При возможности продвинуться по карьерной лестнице желающих это сделать нет.

4) Частые изменения в структуре управления, смена руководителей.

К косвенным признакам неудовлетворительного состояния системы мотивации персонала следует отнести следующие признаки:

1) У сотрудников в подавляющем большинстве отмечается «потухший взгляд».

2) Общее настроение в офисе угрюмое.

3) Отмечается пассивность трудовой деятельности.

4) Работники неохотно участвуют в корпоративных мероприятиях.

В целях воздействия на производственное поведение персонала руководство применяет внешние стимулы. Руководителю важно знать, какой стимул, к какой потребности человека приводит. А потребность через мотив и производственное поведение дает готовый результат – рабочую ситуацию. То есть в соответствии с внутренним состоянием человека, его целями и ориентирами, характером и т.п. у него возникают те или иные потребности, которые побуждают к активности. Вследствие чего возникает мотив. Мотив в данном случае побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением потребностей в хорошей заработной пате. Чтобы добиться сплоченности коллектива, директор Салона оптики «ProЗрение»ИП Кабаков М.В., может использовать следующие факторы мотивации:

1) заработная плата - работник оценивает свой вклад в общий результат в соответствии с денежной суммой, которую он получает. Заработная плата должна быть конкурентной с той, которую он мог бы получать на другом предприятии;

2) условия труда - работодатель должен обеспечить безопасную рабочую обстановку и комфортные условия труда. Работники должны понимать, что их руководитель стремится создать им такие условия;

3) социальные возможности - страхование здоровья, оплата обучения и другие социальные льготы являются стимулом для улучшения работы персонала;

4) предоставление работникам большей самостоятельности и ответственности в их повседневной работе является также стимулом к работе (например, поручить работу, оставив за работником право выбора способа ее выполнения, или привлекать работников к постановке целей и рабочих задач).

Директор малого предприятия Салона оптики «ProЗрение», должен проявлять интерес к работе каждого сотрудника, ставя перед ним индивидуальные цели и задачи на неделю, месяц, квартал. Большинство работников имеют личные или связанные с работой проблемы, часто

перерастающие в конфликты, которые могут повлиять на выполнение ими работы. Директор Салона имеет тесные рабочие отношения с персоналом. Это дает возможность выявить трудности и проблемы на ранней стадии, и работник знает, что может обратиться к руководителю за помощью и советом.

Полное удовлетворение всех запросов работника - задача практически невыполнимая, но так это у подавляющего большинства компаний не хватит ни сил, ни ресурсов. Но в таком ракурсе задача и не ставится, она состоит в другом - найти оптимальное сочетание интересов Салона и персонала. Забота работодателя о наемных работниках создает предпосылки для закрепления и удержания персонала с одной стороны, и эффективности труда - с другой.

Рассматривая способы мотивации персонала к высокопроизводительному труду, а также в аспекте его закрепления на предприятии, нельзя обойти вниманием и меры морального стимулирования работников. Сотрудники предприятия нуждаются в психологической награде за труд, в самоутверждении, уважении со стороны коллег по работе. В определенной мере решить эту важнейшую задачу помогают инструменты морального и материального поощрения. Повышение мотивации персонала помогает организации достичь самых высоких результатов, увеличить конкурентоспособность компании, помогает и вдохновляет людей направлять своё поведение и отдавать работе свои лучшие способности.

Как правило, управление мотивацией персонала возлагается на службу персонала, в малых предприятиях, данная служба отсутствует, в связи с ограниченностью численности персонала, однако мотивационным процессом, чаще всего, занимаются работники управления и кадров. Так как на предприятии Салона оптики, управление мотивацией персонала четко связано с целями в области качества обслуживания и удовлетворения потребностей клиента, то в разработке мероприятий по мотивации принимали участие не только сотрудники службы персонала, но и высшее руководство организации, и специалисты службы качества.

Вопрос мотивации был рассмотрен сотрудниками Салона оптики «ProЗрение», о желаемом мотивационном удовлетворении. Результаты оформлены в диаграмму, см. рисунок 2.7

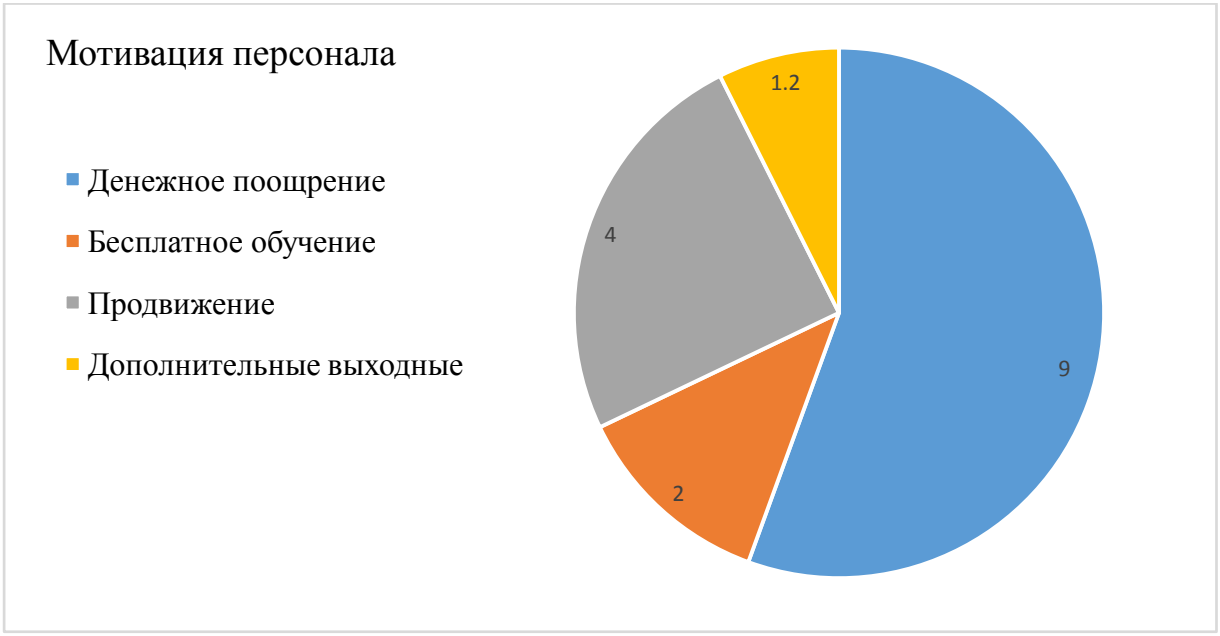


Рисунок 2.7 Способы мотивации персонала

Озвученные сотрудниками идеи, которые могут способствовать оптимизации процесса, должны быть услышаны. Для руководителя важно не упустить эти мысли. Во-первых, они могут быть очень дельными. Во-вторых, если отмахнуться от проявленной инициативы раз, другой, то у подчиненного пропадут идеи и желание совершенствоваться. От этого может пострадать весь проект. От поощрения вниманием у некоторых подчинённых просто крылья вырастают, и они начинают работать с удвоенной энергией. Важно не упускать момента и вовремя хвалить сослуживцев за качественно выполненные задания, выслушивать внимательно все предложения, поощрять за успехи, и команда будет с большим удовольствием выполнять свои обязанности.

Заканчивая вторую часть дипломной работы, сделаем выводы.

Салон оптики «ProЗрение»ИП Кабаков М.В., работает на рынке очковой оптики 12 лет. За это время Салон рекомендовал себя с положительной стороны. Основными видами хозяйственной деятельности являются производство и реализация оптических приборов и аппаратуры, а также оказание

консультационных услуг в области оптической медицины. Фирма оптики «ProЗрение»оказывает и производит следующие виды услуг и продукции:

- производство и реализация очков, собранных из рецептурных линз любой сложности, из оптического облегченного стекла и оптического пластика;

- нанесение специальных покрытий на очковые линзы из стекла и пластика ;

- компьютерный подбор оправы с учетом строения лица каждого конкретного клиента;

- оказание консультационных услуг в области подбора линз из пластика, стекла и облегченного стекла, а также контактных линз (в том числе контактных цветных линз) для клиентов с нарушением зрения;

- вставка линз клиента в оправу клиента, вставка линз фирмы в оправу клиента, вставка линз клиента в оправу фирмы;

- продажа солнцезащитных очков и аксессуаров.

Отбор персонала осуществляется по результатам собеседования с непосредственным начальником, которое направлено на выявление соответствия профессиональной подготовки требованиям квалификации. Результаты отбора нигде не фиксируются. Подбору персонала, особого внимание не уделяется, возможно и текучесть кадров в Салоне, зависит от некачественного отбора и найма. Прием на работу оформляется приказом (распоряжением) работодателя, изданным на основании заключенного трудового договора, и заводится личная карточка. На предприятии разработана анкета, которая заполняется при увольнении работников. Данная анкета направлена на выявление причин текучести устранения неблагоприятных ситуаций.

Персонал предприятия, часто меняется, в основном за неудовлетворенность заработной платой. Повышение мотивации персонала является одним из основных направлений развития организации. Чем выше будет мотивация сотрудников компании – тем лучше они будут работать, и тем более высокую прибыль получит Салон.

Руководству Салона оптики «ProЗрение», следует пересмотреть систему отбора и найма персонала, а также внедрить мотивационные меры в организацию.

Для того чтобы человек работал он должен иметь стимул или вернее мотивацию, которая собственно и обеспечивает то, что работник будет работать, а не думать об увольнении.

3. Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в исследуемом малом бизнесе на основе ИП Кабаков М.В. «Оптика»

Производственная организация постоянно ведет поиск кандидатов на вакантную должность. На имеющуюся вакантную должность претендуют обычно несколько кандидатов. Поиск, отбор, наем и дальнейшее использование каждого из претендентов связаны с определенными затратами. Кроме того, организация-работодатель располагает лимитом средств, который она может выделить на приобретение и дальнейшее использование одного кандидата на вакантную должность.

Салон оптики «ProЗрение»ИП Кабаков М.Вразрабатывает требования к претендентам на должность. В основном это служебная записка от соответствующего подразделения, в которой перечислены минимально необходимые требования к кандидату. Обычно это уровень образования, возраст, пол, опыт, специальность.

Эти требования являются основой для оценки кандидатов при их отборе.

Имея перечисленную выше информацию, отдел кадров совершает первичный отбор кандидатов. Сопоставляя эти условия с данными кандидата. Затем те кандидаты, которые на взгляд отдела кадров являются подходящими кандидатурами, направляются на собеседование с руководителем. Далее руководитель отдела, «отводит» подходящего кандидата на собеседование к директору Салона. Анализируя подобную цепочку, выяснилось, что процесс отбора кадров, существующий на предприятии трудоемок.

Предлагается ввести для совершенствования системы подбора кадров бланк кандидата на вакантную должность см. табл. 31

Таблица 3.1 - Бланк кандидата на вакантную должность

Параметры	Оценки по пятибалльной системе
Ф.И.О. претендента	
Наименование вакантной должности	
Общий вид: манера поведения, умение говорить, состояние здоровья	
Характерные черты: настойчивость, уверенность в себе, трудолюбие, терпимость	
Интеллект, способности	
Соответствующий опыт работы и / или знания	
Образование	
Склонности, интересы	
Готовность немедленно приступать к работе	
Общая приемлемость кандидата (с учетом будущих потребностей фирмы)	
ИТОГО:	

Набор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которых организация отбирает наиболее подходящих для нее работников. Предлагается, чтобы данная работа проводилась буквально по всем специальностям - конторским, производственным, техническим, административным. Необходимый объем работы по набору в значительной мере будет, определятся разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом должны учитываться такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнение в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации. Отбор на должность должен производиться с учетом базы данных, сформированной в результате набора претендентов на занимаемую должность.

Использование различных методов способствует отбору наиболее талантливых специалистов, которые во многом будут обеспечивать стабильное развитие Салона и его расширения. Предлагается, чтобы каждый претендент при поступлении на работу должен пройди систему отбора. Для этой цели работник кадровой службы должен использовать систему проверки и анализа качеств работника.

Для использования на предприятии предлагается следующие этапы отбора персонала:

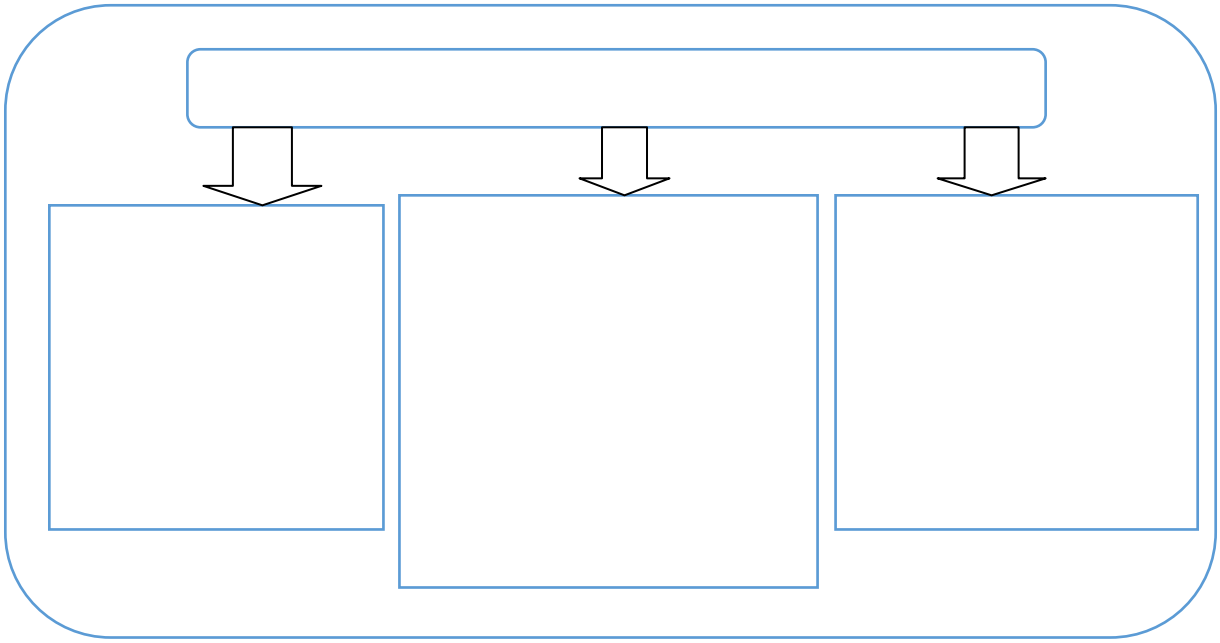


Рисунок 3.1 - Этапы отбора персонала

Таким образом, мы исключаем из процесса отбора персонала высшее руководство, предоставляя эти функции отделу кадров.

На первом этапе каждый претендент заполняет анкету, для поступающих на работу и пишет заявление. В заявлении он должен изложить свою просьбу о принятии его на должность, а также указать, какие должности, по его мнению, он может занимать и, какую работу выполнять. Здесь же он должен дать информацию о своей квалификации. Это заявление должно быть коротким, четким и не повторять содержание анкеты. Заявление пишется в произвольной форме, так как его содержание, стиль изложения могут быть предметом изучения и дополнительной информации о грамотности претендента и уровне

его общего развития. Анализ этих документов и установление соответствия их требованиям должностной инструкции (по уровню образования, стажа, возраста, опыта работы в должности и т.д.) дают возможность судить о том, подходит претендент к той или иной работе или должности или нет.

Если претендент подходит, то его данные заносятся в «банк данных» и претендент приглашается на второй этап отбора.

На втором этапе оцениваются деловые и личностные качества претендента. При отборе необходимо учитывать особенности личности претендента, его деловые личностные характеристики, психофизиологические особенности.

Для всех работников предприятия должны быть разработаны должностные инструкции, в которых дается, перечень необходимых качеств, психофизиологических показателей, медицинских показаний и противопоказаний. На основании этих требований должны быть разработаны комплексные методики оценки деловых и личностных качеств и психофизиологических показателей для работников различных групп (руководители, специалисты, исполнители и т.д.).

На третий этап отбора выходят те претенденты, которые прошли первый и второй этапы. Собеседование является заключительным этапом отбора. Оно позволяет ознакомиться более тщательно с претендентами на должность. Проводится оценка. Оценка должна проводиться строго индивидуально. Этот бланк работники кадровой службы должны заранее предоставить тем руководителям, которые будут проводить собеседование. Информация полученная, в результате собеседования является строго конфиденциальной, поэтому бланки собеседования должны быть запечатаны в конверт и передаваться руководителями, проводящими собеседование.

Так же рекомендации должны коснуться совершенствованию отдела кадров и профессионального роста персонала.

Повышение квалификации возможно через:

а) направление работников на курсы повышения квалификации;

б) получение дополнительного (заочного) образования в высших и средних

специальных учебных заведениях;

в) обмен знаний и опытом.

Повышению уровня квалификации персонала будет способствовать внедрение следующих мероприятий:

1. Направить работников на курсы повышения квалификации в специализированные центры.

2. Пригласить в организацию специалиста, который будет проводить практическую работу с персоналом без отрыва от производства с целью совершенствования их трудового потенциала. (Это может быть медицинский персонал)

Повышение квалификации рабочих – один из основных факторов совершенствования управления персоналом предприятия. Общее повышение исследуемого показателя способствует не только экономии численности работников, но и значительному повышению производительности труда.

Нововведением, которое предлагается ввести на предприятии, является усовершенствованная система аттестации персонала.

Предлагается следующий порядок проведения аттестации:

1. Разработка процедуры аттестации.

2. Доведение до сведения описание процедуры аттестации.

3. Проведение самой аттестации.

4. Оценка результатов аттестации.

5. Решения, принимаемые по результатам аттестации

На первом этапе устанавливаются цели аттестации – текущая оценка работы сотрудника, выдвижение в резерв кадров, итоги испытательного срока, аттестация на присвоения очередного звания (категории).

Рекомендуется разработать классификаторы специальностей и классификаторы рабочих мест. Примерный перечень показателей для оценки квалификации служащих приведен в табл. 3.2.

Таблица 3.2 - Примерный перечень показателей для оценки квалификации

№	Показатели, характеризующие квалификацию служащего	Категории служащих		
		руководители	специалисты	др. служащие
1	Образование	+	+	+
2	Стаж работы по специальности	+	+	+
3	Профессиональная компетентность			
	3.1 Знание и развитие отрасли	+	+	+
	3.2 Умение оперативно принимать решения по достижению поставленных целей	+	+	
	3.3 Качество работы или обслуживания	+	+	+
	3.4 Способность адаптироваться к новой ситуации и принимать новые подходы к решению возникающих проблем	+	+	+
	3.5 Своевременность выполнения должностных обязанностей, ответственность за результаты работы	+	+	+
	3.6. Консультирование клиентов	+	+	
	3.7 Умение работать с документами, рецептами	+	+	+
	3.8 Способность прогнозировать и планировать, организовывать координировать и регулировать, а также контролировать и анализировать работу	+	+	
	3.9. Способность в короткие сроки осваивать вторую профессию	+	+	
4	Производственная этика, стиль общения	+	+	+
5	Способность к творчеству, предприимчивость	+	+	+
6	Участие в коммерческой деятельности	+	+	
7	Способность к самооценке	+	+	+

Внедрение системы оценки персонала является едва не ключевым для достижения максимальной эффективности.

На самом деле этот этап является довольно-таки простым и состоит из таких частей, как:

1. Проведение информационной политики. Под этим подразумевается уведомление сотрудников о предстоящем оценивании их профессиональных навыков.

3. Создание приказа руководством организации на проведение оценивания сотрудников.

4. Подготовка сотрудников к предстоящему оцениванию. Под этим подразумевается устная беседа и практическая часть. То есть в анкетировании,

необходимо показать все тонкости во избежание различных ошибок при формировании ответов.

Руководитель дает собственное заключение по представленным оценкам и знакомит с ним сотрудников, затем передает в кадры.

В свою очередь, менеджер отдела кадров должна зачислять в кадровый резерв на выдвижение сотрудников, получивших высшие баллы в течение последних двух-трех плановых оценок. Предлагается проводить ежегодную аттестацию по следующим показателям:

1. Квалификация
2. Профессиональный опыт
3. Стаж работы
4. Ответственность
5. Овладение смежной профессией
6. Психологическая нагрузка
7. Умение работать с клиентом

По каждому показателю выставляется оценка от 0 до 2 и определяется средний показатель, который и позволяет определить квалификационный уровень сотрудника на следующий год. Данный подход позволяет взаимно связать профессиональное мастерство работника, его отношение к работе, сложность работы, что будет способствовать не только вертикальной карьере работника, но и его стремлению работать более эффективно в данной должности. Переменная составляющая может формироваться следующим образом:

1) Устанавливается БД (базовая доля) на основе квалификационного уровня работника, однако, она не увязывается с тарифной ставкой и является пунктом соотношения перевыполнения или невыполнения своих должностных квалификационных обязанностей;

2) Система премиальных долей или бонусов должна быть увязана с достижением экономического эффекта в деятельности работника. Можно за основу принять систему месячных бонусов (критериев) и установить следующие

критерии начисления долей или бонусов:

а) рационализаторское предложение, повлиявшее на сокращение издержек или увеличение прибыли;

б) экономия сил и средств, психологического климата в коллективе.

Система штрафных долей или бонусов должна быть увязана как с экономическими, прямыми потерями, так и с косвенными:

а) не выход на работу

б) брак

в) нарушение дисциплины

г) нарушение принципов организационной культуры.

3) Диапазон премиальных и штрафных долей должен быть в интервале (0,2), что позволит стимулировать и работников с высокой базовой долей.

4) При определении доли прибыли на формирование переменной составляющей зарплаты целесообразно, чтобы она составляла в зарплате не менее 30%.

Данный подход не ставит целью получить экономическую выгоду по зарплате, а показать, что рациональный подход к формированию системы оплаты труда, основанный на предложенной концепции и необходимости обязательной выплаты зарплаты работникам, приемлем и обоснован.

Рекомендации по совершенствованию стимулирования труда работников.

Сейчас на большинстве предприятий активно идут процессы умения работать с клиентом. Сегодня люди стали более рациональными, хотят прожить свой цикл жизни более эффективно и экономически благополучно.

Финансовая мотивация в любом случае будет на первом месте. Для рядовых работников — это зарплата, премиальные, когда человек твердо знает, что получит за выполненную работу. Для тех, кто хочет карьерного роста и соответственно прибавки к зарплате, в цене несколько другие стимулы, это, например, повышение по службе.

Отмечу, что не бывает людей, которые приходят на предприятие без желания работать. Если такое все-таки случается с работником в процессе труда,

значит, его ставят в такие условия руководители. И чтобы исправить подобное нежелание, нужно работника нацеливать на общую задачу, приобщать к коллективу, чтобы он почувствовал себя частичкой общего механизма.

Если говорить о стимулировании труда, то можно предложить хороший пример — конкурсы, например, выбор лучшего по профессии. Сейчас это не только модно, но и престижно.

Предложение Салону оптика «ProЗрение»ИП Кабаков М.В, ввести мотивацию труда, применяя две составляющие: постоянную и переменную заработную плату.

Постоянная составляющая выплачивается независимо от успехов деятельности предприятия на основе выполнения работником своих функциональных обязанностей. С целью дифференциации при оплате труда имеет смысл использовать следующий подход в определении постоянной составляющей: определить квалификационные уровни работников в рамках их должности с дифференцированной ставкой от 1 (тарифной ставки) до 2 с интервалом 0,25, таким образом, будут иметь место пять должностных уровней: 1; 1,25; 1,5; 1,75; 2.

Таким образом, система оплаты труда будет иметь следующий вид:

$$ЗП = П (КДУ) + П/,$$

где, П – постоянная составляющая;

КДУ – оклад по ставке;

П/- переменная составляющая;

ЗП – зарплата;

Расчетные показатели должны быть сопоставимы по сумме с затратами при максимальных показателях ФОТ, что не входит в противоречие с подходами менеджмента корпорации о плановых максимальных возможностях Салона оплачивать труд своих работников. В тоже время используется кардинально отличный подход к формированию оплаты труда. В условиях повышения рентабельности предприятия имеет смысл использовать более дифференцированную систему оплаты, которая, должна состоять из трех частей:

1. Постоянной - должностной оклад с учетом КДУ (квалификационного должностного уровня);

2. Переменной (А) – на основе оценки качества работы сотрудника, так называемый «доход по заслугам»;

3. Переменной (Б) – связанна с эффективностью деятельности предприятия в целом, зависящей от прибыли предприятия и оценки вклада участка (отдела) в данный результат.

Постоянная компонента должна дифференцировать профессионала и начинающего при их равной степени ответственного отношения к делу. Переменная составляющая (А) обеспечивает оценку работника в его отношении к делу, стремлении увеличить интенсивность, качество, инициативу и т.п. Она определяется на основании оценки непосредственным начальником по итогам года по шкале (0¸5) и начисляется в виде процента от оклада (КДУ), при этом увязывается с КДУ. Данный подход отображен в таблице 3.3

Таблица 3.3 - Система оплаты сотрудника с учетом КДУ и ОК

ОЦЕНКА КАЧЕСТВА	ПРОЦЕНТНОЕ ПОВЫШЕНИЕ ЗАРПЛАТЫ ПО УРОВНЯМ (КДУ)				
	V	IV	III	II	I
5	12%	12%	18%	18%	0
4	12%	12%	16%	0	0
3	КДУ	КДУ	КДУ	КДУ	КДУ
2	Перевод на более низкий КДУ				
1	Увольнение				

В данном подходе, при прочих равных условиях, повышение зарплаты происходит больше для сотрудников с лучшей оценкой и меньшим КДУ с целью стимулирования более качественного выполнения работы и стремлении получить более высокий КДУ.

Переменная составляющая (Б) определяется с целью – увязать эффективную работу работника и предприятия. Менеджмент определяет процент

от прибыли на формирование переменной (Б); определяет процент от выделенной суммы – участку, отделу на основе еговклада в достижение эффекта предприятия; руководитель отдела на основе корпоративных критериеви на основе мнений (непосредственный начальник, сотрудники отдела, контрагенты (службы, потребители и т.п.) определяет долю работника.

Таким образом, переменная «Б» – это процент от прибыли предприятия. Следовательно, материальный доход работника включает:

1. Должностной оклад на основе уровня исполнения или функционала;

2. Оценку личного результата, влияющего на общий итог деятельности предприятия при выполнении задач, связанных непосредственно с зоной его полномочий;

3. Оценку его вклада в конечный результат хозяйственной деятельности Салона на основе оценки вклада работника (% дохода предприятия).

Данная система обеспечивает:

1. Выполнение работником функциональных обязанностей, что обеспечивает бесперебойную работу всего предприятия в плановых заданиях;

2. Проявление инициативы, ответственности работника с целью улучшения показателей в рамках его функционала;

3. Заинтересованность работника в проявлении инициативы, обеспечивающей эффективную деятельность предприятия в целом для получения дивидендов.

Мотивация персона, по оценкам экспертов, повысит рентабельность предприятия на 10%. Рассчитаем экономический эффект:

Производительность труда в 2016 году составила – 150 974 000 руб.

150 974 000· 10/100=15 097 400

При оценке экономической эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию методов оценки персонала и принятия решения об экономической целесообразности его осуществления нами используется показатель экономического эффекта. Экономический эффект – это абсолютная величина превышения результатов над вызвавшими его затратами.

Экономический эффект (Э), вычисляется по формуле:

$$Э = Р – К$$

где – экономический эффект;

Р – экономические результаты осуществления мероприятий за расчетный период;

К – затраты на осуществление этих мероприятий за расчетный период.

Расчет затрат на внедрение проекта по совершенствованию методов оценки персонала организации осуществляется путем суммирования единовременных затрат на внедрение проекта – и текущих затрат по формуле:

К = Ку + Зт

где К - экономические затраты;

Ку – единовременные затраты;

Зт – текущие затраты.

Реализация каждого мероприятия требует определённых экономических затрат со стороны организации, рассчитаны затраты, необходимые для внедрения проекта таблица 3.4

Таблица 3.4 - Структура затрат на внедрение предложенных мероприятий

№ п/п	Структура затрат	Сумма руб.
	Единовременные затраты	
1	Затраты по приему персонала: Обучение менеджера	26 000 25 000
2	Аттестация персонала: Разработка процедуры аттестации	30 000 10 000
3	Обучение персонала в нутрии организации	25 000
Итого		91 000
	Текущие затраты	
1	Использование ПК, оргтехники	150 000
2	Расходы на оплату связи, интернет	17 000
3	Канцелярские расходы	2 500
Итого		169 500
Всего		260500

Таким образом затраты на реализацию проекта составят 260 500 руб.

Согласно экспертным оценкам, внедрение предлагаемых мероприятий повлияет на повышение производительности труда в компании на 10%

Производительность труда в 2016 году составила – 150 974 000 руб.

Экономический эффект составит: 15 097 400 – 260 500 = 14 836 900

Таким образом, экономический эффект от предложенных мероприятий составит: 14 836 900

Прибыль предприятия составит:

150 974 000+14 836 900=165 810 900

В заключении третьей главы сделаем выводы:

Для эффективной деятельности Салона оптики «ProЗрение»ИП Кабаков было предложено ряд мероприятий. Это предложена мотивация персонала, за счет внедрения более дифференцированную систему оплаты труда, которая, должна состоять из трех частей:

1. Постоянной - должностной оклад с учетом КДУ (квалификационного должностного уровня);

2. Переменной (А) – на основе оценки качества работы сотрудника, так называемый «доход по заслугам»;

3. Переменной (Б) – связанна с эффективностью деятельности предприятия в целом, зависящей от прибыли предприятия и оценки вклада участка (отдела) в данный результат.

Итого экономический эффект от двух мероприятий составит:

150 974 000+15 097 400+14 836 900=180 908 300

Таким образом, эффективность Салона оптики «ProЗрение»ИП Кабаков будет характеризоваться конечным результатом. Эффективное правление, выражается в правильности подбора сотрудников и их мотивации, тогда в конечном итоге достигается определенный результат. Также во внимание берутся финансовые затраты на необходимую рабочую силу.

Материальная составляющая. Деятельность считается только тогда эффективная, когда удается достичь минимальных финансовых затрат в процессе трудовой деятельности.

Как показывает опыт, в малом предприятии большое часть работников выполняет дублирование ряда функциональных обязанностей, а также стремится к согласованности действий при выполнении определенных задач. Это позволяет с уверенностью говорить о том, что при этом деятельность организации находиться в правильном направлении к самосовершенствованию.

Заключение

В данной дипломной работе рассмотрено совершенствование системы управления персоналом на предприятии Салона оптики «ProЗрение»ИП Кабаков

Первая глава работы посвящена теоретическому исследованию.

Рассмотрен процесс управления персоналом в малом бизнесе, определено понятие малого бизнеса, а также особенности его функционирования. Мировой опыт свидетельствует, что малый бизнес – это важнейшее составляющее экономики регионов, во многом определяющее направление специализации и уровень экономического развития. Общеизвестно, что там, где малый бизнес развивается, растет доля среднего класса, инициативность населения, ответственность людей за результаты своего труда.

Одним из главных различий между средним и малым видами бизнеса является участие сотрудников в деятельности компании. В средних и крупных предприятиях достаточно заполнить нужные отделы людьми с подходящими профессиональными навыками. Это связано с тем, что такие предприятия работают за счет подразделений, которые участвуют в бизнес-процессах всей компании. В малом бизнесе каждый сотрудник занимает определённое место. Здесь важны индивидуальности, поэтому отделы небольшие, а каждый сотрудник может выполнять несколько функций различной профессиональной направленности. Сотрудник должен владеть той информацией, которая предназначена для выполнения задач его роли. Следовательно, для каждого сотрудника система управления представляется индивидуально, скрывая избыточные, по мнению этого сотрудника, данные и функции. Это свойство достигается разграничением доступов в многопользовательской системе. Ещё одно различие между крупным и малым бизнесом заключается в структуре подразделений, каждому из которых свойственен свой спектр функций. В крупном бизнесе каждое подразделение связано с конкретными бизнес-процессами компании, которые появились в результате построения и реализации бизнес-модели. Это закладывает в модули монолитную архитектуру. В малом

бизнесе бизнес-процессы часто перераспределяются между подразделениями. Поэтому в малых предприятиях важно не само понятие модуля, а его структура — набор бизнес-процессов, с которыми работает предприниматель, и схема, которая помогает управлять персоналом, Схема, основанная она на принципе системности, позволяет воздействовать на персонал с помощью внутренних и внешних факторов. Такая система так же может основываться на процессном принципе, который заключается в распределении полномочий сверху вниз, соблюдая иерархию.

Отбор персонала представляет собой процесс исследования психологических и профессиональных качеств персонала с целью определения его пригодности для выполнения должностных обязанностей на определенной должности и выбора из совокупности кандидатов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личностных характеристик и способностей, интересам организации и его самого.

Отбор персонала в малом бизнесе не сильно отличается от отбора в крупных фирмах. Основное отличие заключается в ограниченности в финансах и, как следствие, невозможности проведения таких дорогостоящих аналитических операций, как, например, графологической и физиогномической экспертиз при отборе соискателей, а также универсализации работника (совмещении им нескольких должностей или просто ведении им побочной работы, не предусмотренной его должностью). Менеджер по персоналу в малом бизнесе – как правило, единственный ресурс фирмы, анализирующий заявительные документы соискателя и оценивающий его работу во время испытательного срока.

Набор персонала - это создание резерва кандидатов на вакантные рабочие места за счет внешних и внутренних источников; это множество действий, которые использует организация для привлечения на должность кандидатов, обладающих способностями и взглядами, необходимыми для того, чтобы организация достигла своих целей. Цель процедуры набора - создать резерв кандидатов на все вакансии.

Вторая часть дипломной работы посвящена объекту исследования Салону оптики «ProЗрение»ИП Кабаков

Салон оптики «ProЗрение»ИП Кабаков М.В. зарегистрировано в г. Зеленогорске Красноярского края 20 февраля 2005 года.

Основными видами хозяйственной деятельности являются производство и реализация оптических приборов и аппаратуры, а также оказание консультационных услуг в области оптической медицины. Фирма оптики «ProЗрение»оказывает и производит следующие виды услуг и продукции:

- производство и реализация очков, собранных из рецептурных линз любой сложности, из оптического облегченного стекла и оптического пластика;

- нанесение специальных покрытий на очковые линзы из стекла и пластика : водительские (плохая погода и противоослепление), компьютерные со 100% защитой по 6-ти видам излучений, медицинские, для работы с лазером, фотохромные;

- компьютерный подбор оправы с учетом строения лица каждого конкретного клиента;

- оказание консультационных услуг в области подбора линз из пластика, стекла и облегченного стекла, а также контактных линз (в том числе контактных цветных линз) для клиентов с нарушением зрения;

- вставка линз клиента в оправу клиента, вставка линз фирмы в оправу клиента, вставка линз клиента в оправу фирмы;

- продажа солнцезащитных очков и аксессуаров.

Самый ценный капитал предприятия — это сотрудники. Их опыт, квалификация и преданность разрезу позволяют решать самые сложные задачи. Трудовые отношения регулируются Трудовым Кодексом Российской Федерации. Работники принимаются на работу и увольняются с работы кадрами предприятия в соответствии штатному расписанию.

Персонал предприятия, часто меняется, в основном за неудовлетворенность заработной платой. Качественный отбор персонала, будет гарантом, исключающим большую текучести кадров.

В процессе анализа текучести кадров, выяснилось, что процесс отбора кадров, существующий на предприятии трудоемок. Предлагается ввести для совершенствования системы подбора кадров бланк кандидата на вакантную должность, а также найм персонала в три этапа:

На первом этапе каждый претендент заполняет анкету, для поступающих на работу и пишет заявление, где изложить свою просьбу о принятии его на должность, а также указать, какие должности, по его мнению, он может занимать и, какую работу выполнять.

На втором этапе оцениваются деловые и личностные качества претендента. При отборе необходимо учитывать особенности личности претендента, его деловые личностные характеристики, психофизиологические особенности.

В третий этап отбора выходят те претенденты, которые прошли первый и второй этапы. Собеседование является заключительным этапом отбора. Оно позволяет ознакомиться более тщательно с претендентами на должность.

Для того чтобы работник работал он должен иметь стимул или вернее мотивацию, которая собственно и обеспечивает то, что работник будет работать, а не думать об увольнении и поиску другого места работы.

Предложение Салону оптика «ProЗрение»ИП Кабаков М.В, ввести мотивацию труда, применяя две составляющие: постоянную и переменную заработную плату. Постоянная составляющая выплачивается независимо от успехов деятельности предприятия на основе выполнения работником своих функциональных обязанностей. Мотивация персона, по оценкам экспертов, повысит рентабельность предприятия на 10%, если производительность труда в 2016 году составила – 150 974 000 руб., то ожидаемый эффект составит:

150 974 000· 10/100=15 097 400

Регулярное проведение оценки персонала также повышает эффективность процесса управления и способствует достижению нескольких целей:

- административных – достигается посредством реакции руководства на итоговые результаты оценки и эффективность труда оцениваемых сотрудников. Как правило, в данном случае может произойти повышение сотрудников по

службе, перевод на другую должность, планирование профессионального развития или обучения, принятие решения об увольнении или, напротив, вознаграждении.

- информационных – достижение данных целей оценки персонала обеспечивает реализацию потребности оцениваемого персонала в осознании эффективности своего труда, а также помогает оценить соответствие уровня компетенций сотрудника требованиям организации.

- мотивационных – достижение данных целей обеспечивает позитивное влияние на мотивацию коллектива, поскольку сама по себе оценка и полученная обратная связь - мощный инструмент повышения эффективности деятельности.

После выполнения всех предложенных мероприятий по оценки персонала эффективность деятельности Салона увеличится и составит: 15 097 400

Экономический эффект составит: 15 097 400 – 260 500 = 14 836 900

Эффективность Салона от всех предложенных мероприятий составит:

150 974 000+15 097 400+14 836 900=180 908 300

Список литературы

1. Аверин, А.В. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: учебное пособие / А.В. Аверин. – М.: Изд. РАГС, 2013. – 224 с. 2. 2. Анализ эффективности использования рабочей силы / Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Под общ. Ред. Л.Л. Ермолович. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 465 с.

3. Бугаков В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.

4. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.

5. Буров В.Ю. Малое предпринимательство в России и Байкальском регионе. Монография / В. Ю. Буров, В.С. Потаев. // Изд-во ИГУ, 2011. Иркутск: – 357 с.

6. Буров В. Ю. Теневая экономика и малое предпринимательство: теоретические и методологические основы исследования. Чита: Изд-во ЗабГУ. 2014. – 210 с.

7. Борзенков, Р. Малый бизнес в совремнной России / Р. Борзенков // Общество и экономика. – 2012. - № 6. - С. 133-157.

8. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.

9. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 10. Дементьева А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2011. - 287 с.

11. Демченко, С. К. Рыночные и государственные регуляторы малого бизнеса / С. К. Демченко // Российское предпринимательство. – 2011. - N 9. - С. 17-22.

12. Ивановская Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с.

13. Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.

14. Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013.
15. Кетько Н. В. Проблемы и перспективы развития современного малого бизнеса в России / Н. В. Кетько, Р. Р. Зарафутдинов // Российское предпринимательство. - 2011. - №9-1. - С. 23-28.
16. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: КноРус, 2012. - 368 с.
17. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 301 с.
18. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 56 с.
19. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
20. Колесникова, М.Н. Управление персоналом библиотеки: Учебно-практическое пособие / М.Н. Колесникова. - СПб.: Профессия, 2011. - 192 с.
21. Кондраков, Н.П. Основы малого и среднего предпринимательства: Практическое пособие / Н.П. Кондраков, И.Н. Кондраков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 446 с.
22. Круглова, Н.Ю. Основы бизнеса (предпринимательства): Учебник / Н.Ю. Круглова. - М.: КноРус, 2013. - 440 с.
23. Кузьмина, Е. Е. Организация предпринимательской деятельности: учебное пособие / Е. Е. Кузьмина. - Москва: Юрайт, 2013. – 475 с.
24. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. - М.: Проспект , 2013. - 80 с.

25. Лукичева Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2013. - 263 с.
26. Лукьянова Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.
27. Маслова В.М. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / В.М. Маслова. - М.: Юрайт, 2013. - 492 с.
28. Макаров, С.И. Основы предпринимательства / С.И. Макаров, М.В. Мищенко. - М.: КноРус, 2013. - 224 с.
29. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Аудит, контроллинг и оценках расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
30. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
31. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
32. Малое предпринимательство. Организация, управление, экономика; Вузовский учебник, Инфра-М - Москва, 2013. - 352 с.
33. Михненко, П.А. Теория менеджмента: Учебник. / П.А. Михненко. - М.: МФПУ Синергия, 2014. - 640 с.
34. Организация предпринимательской деятельности. Схемы и таблицы. Учебное пособие. В.П. Попков; Е.В. Евстафьева. СПб.: Питер, 2011.- 352 с.
35. Предпринимательство: учеб. / под редакцией В.Я. Горфинкеля, Г.Б. Поляка, В.А. Швандара. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011 – 581 с.
36. Полякова О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 570 с.

37. Пакова О.Н. Функционирование финансовой системы в условиях глобализации. Научно-практический журнал. Экономика и управление: проблемы, решения. – М.: Издательский Дом Научная Библиотека, 2016. – №3. Том 2. С. 29-32.

38. Рубин, Ю.Б. Основы предпринимательства: Учебник / Ю.Б. Рубин. - М.: МФПУ Синергия, 2016. - 464 с.

39. Сергеев, А.П. Основы бизнеса (предпринимательства) (для бакалавров) / А.П. Сергеев. - М.: КноРус, 2013. - 440 с.

40. Семенов, А.К. Теория менеджмента: Учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. - М.: Дашков и К, 2013. - 492 с

41. Тебекин А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.

42. Туренко Б. Г. Комплексная стратегия развития предприятий малого и среднего бизнеса / Б. Г. Туренко, Т. А. Туренко. Изд-во БГУЭП, 2013.

43. Тодошева С.Т. Теория менеджмента: Учебное пособие / С.Т. Тодошева. - М.: КноРус, 2013. - 216 с.

44. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента: учебное пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов- М.: 2013. - 288 с.

45. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: учебное пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2013. – 272 с.

46. Управление персоналом: учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 423 с.

47. Федорова Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.

48. Хохлова, Т.П. Теория менеджмента: история управленческой мысли: Учебник / Т.П. Хохлова. - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 384 с.

49. Шеремет А.Д, Малое предпринимательство: организация, экономика, управление: Учеб. пособие; М.: Инфра-М - Москва, 2014. - 480 с.

Приложение А

Позитивное и негативное воздействие административных методов управления

№ п\п	**Позитивное воздействие**	**Негативное воздействие**
1	Рост уровня регламентации управления (организационное воздействие):	Неэффективное организационное воздействие на персонал:
1.1	Наличие хорошо проработанного устава учреждения со свободным доступом к нему работников	Типовой устав учреждения
1.2	Разработка четких правил внутреннего трудового распорядка, и работа с персоналом в соответствии с ГК и КЗоТ РФ	Использование типовых или устаревших правил внутреннего трудового распорядка, работа с персоналом с нарушением КЗоТ и ГК
1.3	Наличие четкой организации и штатных структур, их ежегодная корректировка в связи с изменениями условий деятельности	Отсутствие или использование устаревшей организационной структуры
1.4	Наличие четких должностных инструкций с определением функциональных особенностей работника и нормированием труда	Отсутствие должностных инструкций, ориентация на устные указания руководства, использование устаревших инструкций
1.5	Развитие контрактной системы организации и оплаты труда	Отсутствие или ликвидация контрактной системы организации и оплаты труда
2	Эффективные виды распорядительных воздействий:	Неэффективные виды распорядительных воздействий:
2.1	Четкие приказы с указанием состояния вопроса, мероприятий, ресурсов, сроков и ответственных	Расплывчатые или противоречивые приказы с констатацией состояния вопроса и без указания четких мероприятий
2.2	Четкие устные указания руководства на всех уровнях управления	Нечеткие и противоречивые устные указания руководства
2.3	Применение системы контроля качества, выполняемой работы	Отсутствие системы контроля качества или ее низкая эффективность
3.	Баланс между административными методами наказания и поощрения:	Дисбаланс между административными методами наказания и поощрения:
3.1	Сокращение текучести персонала, анализ причин увольнения и разработка мер по их устранению	Рост текучести персонала, отсутствие анализа причин увольнения
3.2	Эффективное применение методов административного поощрения сотрудников за достигнутые результаты (повышение по должности, увеличение оплаты труда, направление на стажировку)	Отсутствие связи административного поощрения с достигнутыми сотрудником результатами (объявление выговора, а затем повышение в должности)
3.3	Использование японского правила: упущения записываются, достижения поощряются	Отсутствие четких правил наказания и поощрения

Приложение Б

Позитивное и негативное воздействие экономических методов управления

№п\п	**Позитивное воздействие**	**Негативное воздействие**
1	Плановое ведение хозяйства:	Бесплановое ведение хозяйства:
1.1	Разрабатывается план экономического развития на основе поставленных долгосрочных целей, производится расчет объемов производства медицинских услуг и потребления ресурсов на основе экономических нормативов	План экономического развития не разрабатывается, увязка объемов оказания медицинской помощи и потребных ресурсов не производится, экономические нормативы отсутствуют или устарели
1.2	Конечные результаты четко определены (выручка, объем продаж, производительность, качество, себестоимость и т. п.). Они являются основой планирования, учета и анализа, мотивации и стимулирования труда, они стабильны во времени и по уровням управления	Конечные результаты четко не определены или размыты. Они не являются основой планирования, учета или анализа, мотивации и стимулирования труда, часто меняются во времени и по уровням управления
2	Рост заработной платы:	«Замораживание» заработной платы:
2.1	Индексация заработной платы с учетом инфляции	Фиксированная зарплата на минимальном уровне в отрасли
2.2	Развитие форм дополнительной заработной платы с учетом условий труда и квалификации (консультирование, расширение зоны обслуживания)	Выплата дополнительной зарплаты по минимуму в пределах КЗоТ
3.	3. Развитие системы премирования из прибыли:	Ликвидация системы премирования из прибыли:
3.1	Премирование персонала из прибыли в виде процента к должностному окладу (тарифной ставке)	Эпизодическое премирование персонала из фонда оплаты труда без привязки к прибыли
3.2	Распределение премии из прибыли по конечным результатам деятельности подразделений и внутри самого коллектива	Централизованное распределение премии пропорционально должностным окладам
3.3	Развитие выплат материальной помощи из прибыли с учетом личности работника и различных ситуаций	Прекращение выплат материальной помощи или ее оказание только в чрезвычайных случаях
3.4	Наличие четкого положения о премировании	Отсутствие (отмена) положения о премировании

Продолжение приложения Б

№п\п	Позитивное воздействие	Негативное воздействие
4	Поощрение роста материальных потребностей:	Игнорирование роста материальных потребностей.
4.1	Предоставление работникам беспроцентных ссуд на приобретение товаров длительного пользования	Отсутствие ссуд или их предоставление под банковский процент
4.2	Обеспечение работников бесплатным или частично оплаченным жильем (общежитием)	Отсутствие обеспечения жильем или продажа его по рыночным ценам
4.3	Предоставление работникам бесплатной или минимально оплачиваемой социальной инфраструктуры (детские учреждения, оздоровительный комплекс, профилакторий, автостоянки и т. п.)	Ликвидация или отсутствие бесплатной социальной инфраструктуры для работников предприятия

Приложение В

Позитивное и негативное воздействие социально-психологических методов

№ п/п	Позитивное воздействие	Негативное воздействие
1	Эффективные социальные методы воздействия:	Неэффективные социальные методы воздействия:
1.1	Постоянное проведение социологического анкетирования в коллективе о состоянии психологического климата и роли руководителей	Игнорирование социологического анкетирования и поддержка неформальных методов сбора информации (слухи, сплетни и др.)
1.2	Использование социальных экспериментов, предшествующих кардинальным изменениям в коллективе (перестройка структуры, оплаты труда, смена лидеров)	Игнорирование социальных экспериментов, проведение радикальных изменений без подготовки и информирования коллектива
1.3	Планирование социального развития коллектива на основе обеспечения роста жизненного уровня и социальных нормативов	«Сбрасывание» проблем социального развития коллектива на административную власть и инфраструктуру сервиса
1.4	Поддержка инициативности сотрудников, учет накопленных традиций	Ориентация на рыночную конкуренцию, игнорирование инициативности сотрудников
2	Рациональные психологические методы воздействия на персонал:	Неэффективные психологические методы воздействия:
2.1	Формирование хорошего психологического климата в коллективе на основе четкого соблюдения прав человека и психологических методов исследования	Создание нервозности и психологического дискомфорта в коллективе, игнорирование прав человека и психологических методов