

Министерство образования и науки Российской Федерации



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

Школа базовой инженерной подготовки  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Система управления персоналом в сфере общественного питания на примере общества с ограниченной ответственностью «Вега»</b>

УДК 005.95:005.8

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗИЗ1	Семено Диана Александровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Макиенко Марина Алексеевна	к.ф.н., доцент		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управления персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

Томск – 2018 г.

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10 )
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , 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, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
P3	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 )
P4	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 <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , 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 )
P5	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 <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78 )
P 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 <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69 )
P 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 <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63, 67 )
<i>Универсальные компетенции</i>		
P 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 <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72 )
P 10	Активно владеть иностранным языком на уровне,	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.),

	позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74 )
P11	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 <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , 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»

Школа базовой инженерной подготовки  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП

\_\_\_\_\_ И.Б. Ардашкин\_  
(Подпись) \_\_\_\_\_ (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**  
**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

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

Студенту:

Группа	ФИО
3-ЗИЗ1	Семено Диана Александровна

Тема работы:

**Система управления персоналом в сфере общественного питания на примере общества с ограниченной ответственностью «Вега»**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2018г.

**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.).*

1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Социальная психология», «Психология управления персоналом», «Инновационный менеджмент»
2. Монографии.
3. Статьи периодических изданий
4. Учебники.

<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b></p> <p><i>(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).</i></p>	<p>1. Проанализировать сущность и цели управления персоналом;  2. Рассмотреть методики эффективности управления персоналом;  3. Проанализировать систему управления персоналом в сфере общественного питания ООО «Вега».</p>
--	--

**Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:**

1. Теоретические основы системы управления персоналом
  - 1.1. Понятие и сущность системы управления персоналом организации
  - 1.2. Кадровая политика в системе управления персоналом и ее планирование
  - 1.3. Стратегическое управление персоналом современной организации
2. Анализ системы управления персоналом в сфере общественного питания ООО «Вега»
  - 2.1. Характеристика деятельности предприятия
  - 2.2. Анализ и оценка показателей деятельности в ООО «Вега»
  - 2.3. Анализ системы управления персоналом
3. Предложения по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Вега»
  - 3.1. Формирование предложений по совершенствованию системы управления
  - 3.2. Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий
4. Социальная ответственность как элемент управления имиджем организации

1. Theoretical basis of personnel management system
  - 1.1. The concept and essence of the personnel management system of the organization
  - 1.2. Personnel policy in the personnel management system and its planning
  - 1.3. Strategic personnel management of a modern organization
2. Analysis of the personnel management system in the field of catering LLC " VEGA»
  - 2.1. Characteristics of the company
  - 2.2. Analysis and evaluation of performance indicators in LLC " VEGA»
  - 2.3. Analysis of the personnel management system
3. Suggestions for improving the personnel management system in VEGA LLC»
  - 3.1. Formation of proposals for improving the management system
  - 3.2. Evaluation of economic efficiency of the proposed activities
4. Social responsibility as an element of image management of the organization

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	20.01.2018г.
---	--------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Макиенко Марина Алексеевна	к.ф.н., доцент		20.01.2018г.

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗИЗ1	Семено Диана Александровна		20.01.2018г.

## Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 75 страниц, 9 рисунков, 15 таблицы, 49 используемых источников.

Ключевые слова: управление персоналом, кадровая политика, персонал, кадровый менеджмент, система, мотивация, стимулирование.

Актуальность: отрасль общественного питания в настоящее время активно развивается, растет число заведений, качество обслуживания, ассортимент предлагаемых услуг, а значит, растет и конкуренция.

Согласно понятиям современного менеджмента, стратегическое управление персоналом организации состоит в регулировании создания конкурентоспособного кадрового ресурса компании, принимая во внимание существующие и предстоящие перемены во внешнем окружении и внутреннем состоянии компании.

Наличие такого ресурса способствует выживанию, развитию и успешному достижению целей, установленных на долгосрочный период.

Объектом исследования дипломной работы является ООО «Вега».

Предмет исследования заключается в исследовании системы управления персоналом в сфере общественного питания, и предложения рекомендаций направленные на повышение ее эффективности.

Цель данной работы заключается в предложении рекомендаций направленные на повышение ее эффективности.

В процессе работы проводился анализ системы управления персоналом общественного питания. В ходе работы выявились положительные и отрицательные стороны данной сферы.

В результате исследования были предложены рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом.

Результаты работы рассмотрены на основе деятельности ООО «Вега» и отмечена их практическая значимость для предприятия.

## Содержание

Введение.....	8
1 Теоретические основы системы управления персоналом.....	11
1.1 Понятие и сущность системы управления персоналом организации.....	11
1.2 Кадровая политика в системе управления персоналом и ее планирование.....	16
1.3 Стратегическое управление персоналом современной организации.....	30
2 Анализ системы управления персоналом в сфере общественного питания ООО «Вега».....	40
2.1 Характеристика деятельности предприятия.....	40
2.2 Анализ и оценка показателей деятельности в ООО «Вега».....	42
2.3 Анализ системы управления персоналом.....	47
3 Предложения по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Вега».....	55
3.1 Формирование предложений по совершенствованию системы управления .....	55
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.....	60
4 Социальная ответственность как элемент управления имиджем организацию.....	65
Заключение.....	69
Список использованных источников.....	72

## **Введение**

Деятельность, связанная с организацией и представлением услуг общественного питания, занимает одно из ведущих мест, в сфере обслуживания и является одним из высокодоходных видов экономической деятельности, но в тоже время одной из самых рискованных.

Поэтому процесс управления человеческими ресурсами на предприятии будет эффективен лишь в том случае, когда имеется стратегия, а также взаимосвязь между стратегией, политикой и системой управления человеческими ресурсами выстроена таким образом, чтобы работать на достижение цели.

Наличие такого ресурса способствует выживанию, развитию и успешному достижению целей, установленных на долгосрочный период.

Отличительной особенностью данной отрасли является высокий объем трудовых операция, непосредственно связанных с обслуживанием клиентов и требующих прямого контакта с ними.

Одно из наиболее важных явлений проблема управление персоналом, так как наличие квалифицированного и хорошо обученного персонала – одна из важнейших составляющих успешности данного бизнеса.

Индивидуальная политика направлена на модернизацию функции управления персоналом. Современные компании активно развиваются в изменяющейся среде. Большинство организаций ориентируются на качество, а не на количество выпускаемой продукции или оказываемых услуг, а это в первую очередь зависит от человеческого фактора.

Вот почему преуспевающие фирмы предпочитают вкладывать основной капитал в развитие трудовых ресурсов и рассматривают это не в качестве дополнительных издержек, а в качестве окупаемых активов. Со временем вложенный капитал возрастает, как и средства, задействованные в модернизации технического производства. Человеческие ресурсы позволяют обеспечить конкурентоспособность и экономическую стабильность предприятию.

Кадровая стратегия - это разработанное приоритетное и качественное определение направления действий, необходимых для достижения долгосрочных проектов по созданию коллектива, обладающего высокой степенью профессионализма, ответственности. Все работы проводятся с учетом ресурсных возможностей и стратегических задач организации.

Актуальность работы обусловлена тем, что на сегодняшний день профессиональная политика организации помогает обеспечить четкие взаимосвязи со всеми системами эффективного управления. Новый период в работе с кадрами характеризуется обеспечением повышенного внимания к личности работника, поискам новых стимулов и обеспечением социальных гарантий. Запланированная работа с персоналом помогает достичь поставленных целей с минимальными ресурсными затратами.

Цель данной работы заключается в разработке мероприятий направленных на совершенствование системы управления персоналом в ООО «Вега».

Для решения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- 1) Изучить теоретические основы системы управления персоналом.
- 2) Проанализировать систему управления персоналом в сфере общественного питания ООО «Вега».
- 3) Предложить мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Вега».

Объектом исследования курсовой работы является ООО «Вега».

Предмет исследования заключается в исследовании системы управления персоналом в сфере общественного питания.

Теоретической основой исследования послужили труды следующих российских и зарубежных авторов по проблемам кадровой стратегии персонала на предприятии: Андреева Н. Е., Армстронг М., Травин, В.В., Уткина Э.А., Цыпкин Ю.А.

Из этого списка хотелось бы выделить двух авторов Уткина Э.Ю. и Цыпкина Ю.А. , так как значительное место в исследованиях этих ученых

отводится сущности управления персоналом, характеристике подсистем системы управления персоналом, разработке стратегий и методов управления персоналом.

В результате исследования системы управления персоналом были использованы общенаучные методы познания, такие как сравнение, обобщение и логический подход.

В качестве информационной базы в работе использованы организационно-экономическая характеристика предприятия, а так же статистические данные ООО «Вега» за 2014-2017 гг.

# **1 Теоретические основы системы управления персоналом**

## **1.1 Понятие и сущность системы управления персоналом организации**

Система управления персоналом предприятия - это система, реализующая функции управления персоналом. В нее входит как подсистема линейного руководства, а также и функциональные подсистемы, которые выполняют однородные функции [15].

На любом предприятии в системе управления персоналом включены следующие элементы работы с кадрами: планирование кадров, найм на работу и вообще потребность в нем, набор, отбор, обучение, оценка, карьера, мотивация сотрудников, нормирование труда.

Все элементы общей системы управления персоналом делятся на три блока [41]:

1) Формирование персонала, к ним относят следующее: определение потребности в найме и найм, набор и отбор персонала, адаптация работника в среде организации.

2) Развитие персонала - это его непосредственное обучение, карьера и формирование запаса кадров.

3) Рациональное использование персонала организации, включает в себя оценку, мотивацию работника и нормирование труда.

К различным блокам могут относиться одни и те же кадровые технологии.

В системе управления персоналом предприятия реализуются функции управления персоналом. Она включает в себя линейные системы руководства и функциональные подсистемы [3].

Линейная подсистема руководства управляет предприятием в целом, а также отдельными производственными подразделениями.

Подсистемы функциональные, как правило, объединяют близкие по содержанию важнейшие функции работы с персоналом.

Подсистемы предприятия представлены на рисунке 1.1 [22].



Рисунок 1.1 - Подсистемы предприятия

Особенности управления персоналом в общественном питании представляет собой совокупность специализированных подразделений, взаимосвязанных процессом принятия и реализации управленческих решений.

Особое значение в системе управления предприятием общественного питания, является расстановка кадров. Классификация управленческих кадров в общественном питании проводится по различным признакам. В зависимости от профессиональной роли в процессе управления, в частности , в принятии и реализации решений, все работники управления подразделяются на категории руководителей, специалистов и технических исполнителей.

В общественном питании любое, даже серьезное дело может погубить малая деталь. Поэтому руководителю предприятия важно не пренебрегать функциями управления и использовать приемлемые инструменты.

Планирование → Организация → Мотивация → Контроль.

Планирование – определение целей организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей. Этот этап включает в себя под этап – Анализ. Анализ позволяет руководителю выявить тенденции, учесть влияние различных факторов на достижение цели, понять причины изменений.

Организация – упорядочение деятельности менеджера и исполнителей, организация работы, определение, кто именно и к какому сроку должен выполнить каждое конкретное задание.

Мотивация – обеспечение успешного выполнения работы. Главным являются заинтересованность работников в результатах труда, чувство удовлетворения и собственной значимости, возможность профессионального роста.

Контроль – процесс проверки и сопоставления фактических результатов с заданиями, подтверждение того, что все идет в соответствии с принятым планом по достижению целей организации. При необходимости определяются, и реализуется корректирующие действия.

В управлении персоналом общественного питания должен контролироваться строгий порядок, отношение людей к делу, поддерживаться четкость организации, все работы должны быть организованы на основе должностных инструкций, постоянного контроля, инструктажей и тренингов.

Планирование и маркетинг персонала организации следует таким функциям как стратегия управления сотрудниками организации, разработка политики кадров, анализ потенциала рабочих, анализирование рынка труда, кадровое планирование и прогноз в будущее по потребности в персонале [23].

Учет и найм персонала способствует организации найма персонала, организует собеседования по приему на работу, его оценки в

квалифицированности, поощрении уже работающего персонала, а так же увольнении работников [12].

Управление трудовых отношений на предприятии ориентируется на формировании анализа и урегулировании групповых и личностных взаимоотношений в коллективе ,как работников так и руководства, разрешение производственных конфликтов и стрессов, осуществляется диагностика социально-психологических конфликтов [24].

Условия труда действует в рамках таких функций как: соблюдает требования эргономики труда, требования технической эстетики, а также охраны окружающей среды и труда персонала [8].

Развитие персонала направлено на обучение, переподготовку и повышение квалификации работающего персонала, становление работника на определенную должность, адаптация в этой среде, оценка способами анкетирования, подъем по карьерной лестнице и резервирование кадров предприятия [28].

Мотивация и стимулирование, на эту подсистему возлагаются следующие функции [35]:

- нормирование трудового процесса;
- управление персоналом с помощью мотивации;
- установление определенного тарифа рабочим предприятия;
- безналичный и наличный расчет с работниками;
- моральное поощрение трудящегося персонала в организации.

Социальное развитие имеет следующие функции [44]:

- организует общественное питание;
- производит жилищно-бытовое обслуживание;
- занимается развитием физического воспитания и культуры;
- обеспечивает охрану здоровья и отдыха;

– занимается организацией социального страхования персонала организации.

Развитие организационной структуры состоит из таких функций как разработка штатного расписания, а так же анализом сложившейся на предприятии структуры управления.

Правовое обеспечение осуществляет следующее [31]:

- разрешение правовых вопросов по трудовым отношениям;
- согласование как распорядительных, так и иных форм документов по управлению персоналом.

Систему по управлению персоналом организации рассматривают еще и с организационной точки зрения. Из этого следует, что управление персоналом - это ряд организационных структур, который исполняет функции управления. В их состав входят руководители и службы управления персоналом.

В организационной структуре предприятия выделяют следующие системы управления персоналом [19]:

- кадровая;
- нормативно-методическая;
- делопроизводственная;
- организационная;
- информационная;
- материальное обеспечение;
- техническое обеспечение.

Кадровое обеспечение означает необходимый состав качественной и количественной группы работников кадровой службы предприятия.

Нормативно-методическое обеспечение, включает в себя следующие элементы [38]:

- 1) Организационные документы, организационно-методические, распорядительные, технические и документы экономического характера;

- 2) Нормативно-справочные материалы, которые устанавливают нормы, методы и правила.

Организационное обеспечение представляет собой формирование подразделений в организации, которые выполняют задачи связанные с работой кадров [10].

Информационное обеспечение состоит из совокупности реализованных решений по поводу размещения организационной информации. В него входит оперативная информация, нормативно-справочная и технико-справочная информация. При всем этом соблюдается ряд следующих требований: достоверность, комплексность, систематичность и оперативность.

Материальное и техническое обеспечение предусматривает выдачу материальных и технических средств на дальнейшую работу с кадрами предприятия.

Таким образом, можно сказать о том, что система управления персоналом предприятия вносит в себя, весь перечень работы с кадрами, от найма работника до его высвобождения, а также и ряд ее подсистем, то есть информационной, кадровой, организационной и правовой.

## **1.2 Кадровая политика и в системе управления персоналом и ее планирование**

Кадровая политика - это система сформулированных и закрепленных правил и норм, реализующихся, как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и фирмой в целом, ради достижения определенных целей [47].

Кадровая политика вытекает из стратегических целей организации, ориентирована на результат и перспективы развития организации. Руководство организации и кадровая служба вправе использовать на этапе создания коллектива и в дальнейшем, в управлении людьми ценностные ориентиры, методы, формы, процедуры, способы оценки, которые позволят организации наиболее эффективно развиваться и существовать в постоянно меняющихся условиях внешней среды.

Объектом кадровой политики является персонал, состоящий в трудовых отношениях с организацией, выступающей как работодатель. А субъектом кадровой политики выступает система управления персоналом организации, состоящая из руководителей всех уровней управления и кадровой службы.

Приоритетные цели кадровой политики выражены в следующем [33]:

- сохранение и развитие кадрового потенциала;
- создание коллектива, способного обеспечить эффективную работу организации;
- создание благоприятных условий труда для персонала;
- совершенствование организации и стимулирование труда.

Кадровая политика организации состоит из совокупности разнонаправленных кадровых политик, каждая из которых выполняет определённые функции (таблица 1.1) [5].

Таблица 1.1 - Направления кадровой политики и их функции

Направление кадровой политики	Функции
1	2
обеспечение организации кадрами	при разработке данного направления определяются ключевые требования, выдвигаемые к кандидатам на должности; источники кадров; какие преимущества есть у организации по сравнению с другими, какие из преимуществ могут заинтересовать перспективных специалистов
оценка персонала	выбор метода и периодичности оценки персонала, а также категории персонала, который будет оцениваться
развитие и продвижение персонала	на этом этапе нужно ответить на вопросы о том, как выстраивать адаптационный период; способствовать развитию деловой карьеры перспективных кадров с управленческим потенциалом
вознаграждение персонала	назначение уровня зарплат, премий и других компенсаций в организации, выбор системы вознаграждений, который будет предложен различным группам персонала; применяемых

	нематериальных стимулов и факторов, учитываемых при пересмотре компенсаций
управление персоналом	разработка общей концепции управления персоналом, конкретизация роли и определение полномочий топ-менеджеров, линейных и функциональных руководителей, кадровой службы в управлении персоналом

Продолжение таблицы 1.1

трудовые отношения	подбор оптимального варианта разрешения конфликтов, возникающих в организации; выбор наиболее приемлемого внутриорганизационного поведения
формирование организационной культуры	формулирование своего понятия организационной культуры, лояльности персонала, определение сути организационной идеологии; какой организационный климат культивировать и каким образом поддерживать организационную культуру
политика коммуникаций с персоналом	установление системы коммуникаций, которую следует развивать; определить какую информацию и когда нужно доносить до персонала; какие проблемы при передаче этой информации могут возникнуть
политика охраны труда и социальной защиты персонала и т. д.	выяснить как управлять стрессовыми ситуациями и как организовать безопасные условия труда, что делать для профилактики несчастных случаев

Виды кадровой политики представлены на рисунке 1.2 [25].

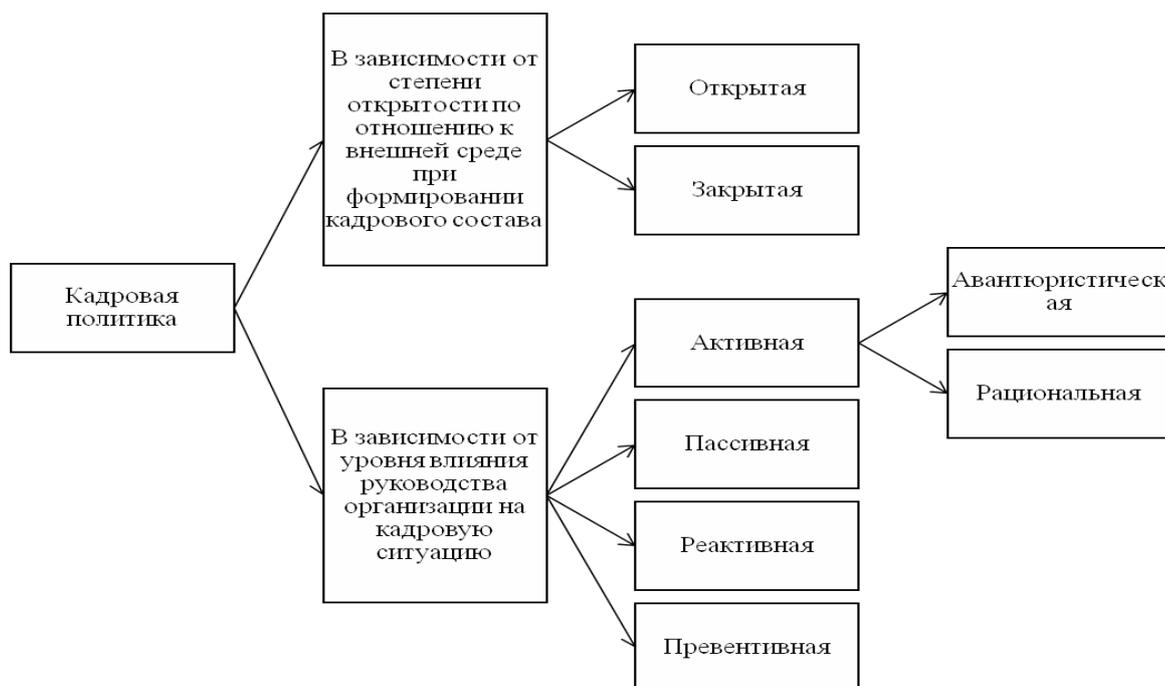


Рисунок 1.2 - Виды кадровой политики

Как показано на рисунке 1.2, в зависимости от уровня влияния руководства организации на кадровую ситуацию можно выделить четыре вида:

1) Пассивная кадровая политика встречается тогда, когда у руководства предприятия нет определённой программы действий в отношении рабочего персонала. Чаще всего такая кадровая политика сводится к рутинному функционированию, руководство работает в режиме экстренного реагирования на конфликтные ситуации без выяснения причин их возникновения. Отсутствует прогноз кадровых потребностей, средства оценки труда и персонала.

2) Превентивная кадровая политика применяется тогда, когда руководство организации имеет прогноз развития кадровой ситуации, но средств, для воздействия на эту ситуацию нет. Кадровая служба предприятия располагает средствами диагностики и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период.

3) Реактивная кадровая политика - руководство контролирует проявления негативного состояния и причины его возникновения в работе подчинённых, стремится локализовать кризисные явления.

Кадровая служба, в большинстве случаев, располагает необходимыми средствами диагностики ситуации и принимает экстренные меры по разрешению возникающих проблем.

4) Активная кадровая политика - у руководства есть и прогноз, и средства воздействия на ситуацию. Есть возможность разрабатывать антикризисные кадровые программы, осуществлять мониторинг ситуации и корректировать исполнение в зависимости от сложившейся ситуации во внешней и внутренней среде. Именно этот вид кадровой политики предпочтительней использовать в условиях кризиса.

Активную кадровую политику, можно разделить на 2 подвиды: рациональную и авантюристическую.

Сравнительная характеристика кадровой политики открытого и закрытого типа представлена в таблице 1.2 [42].

Таблица 1.2 - Сравнительная характеристика кадровой политики открытого и закрытого типа

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
Как осуществляется набор персонала?	Основой для такого вида кадровой политики является доступность организации во взаимодействии с потенциальными сотрудниками на всех должностных уровнях	Характеризуется привлечением нового персонала только на нижнем уровне должностей.
Для каких организации характерна?	Открытая кадровая политика характерна для новых организаций, стремящихся быстро занять лидирующие позиции в своей отрасли.	Закрытый тип кадровой политики характерен для организаций, ориентированных на создание определенной корпоративной культуры.
Как поощряют персонал?	Персонал предпочитают стимулировать с помощью бонусных выплат, премии.	Предпочтение отдается мотивации, то есть повышение производительности труда - нематериальным способом
Как происходит	Карьерный рост затруднен, так как	Формирование руководящего

продвижение персонала по карьерной лестнице?	готовый персонал набирают со стороны.	состава фирмы происходит из числа действующих работников организации.
Какая ситуация на рынке труда характерна?	Высокая конкуренция на рынке труда.	Возможен дефицит кадровых ресурсов.
Как и где происходит обучение сотрудников?	Для обучения используют центры вне организации. Цель обучения - приобретение нового опыта. Руководство при этом охотно внедряет «свежие» идеи, предложенные новичками	Обучение в собственном учебном центре. Обучающийся персонал получает не только новые знания, но и существующие, что способствует адаптации и формированию единой позиции.

Формирование и развитие кадровой политики происходит с учетом влияния на неё факторов внешней и внутренней среды (рисунок 1.3) [13].

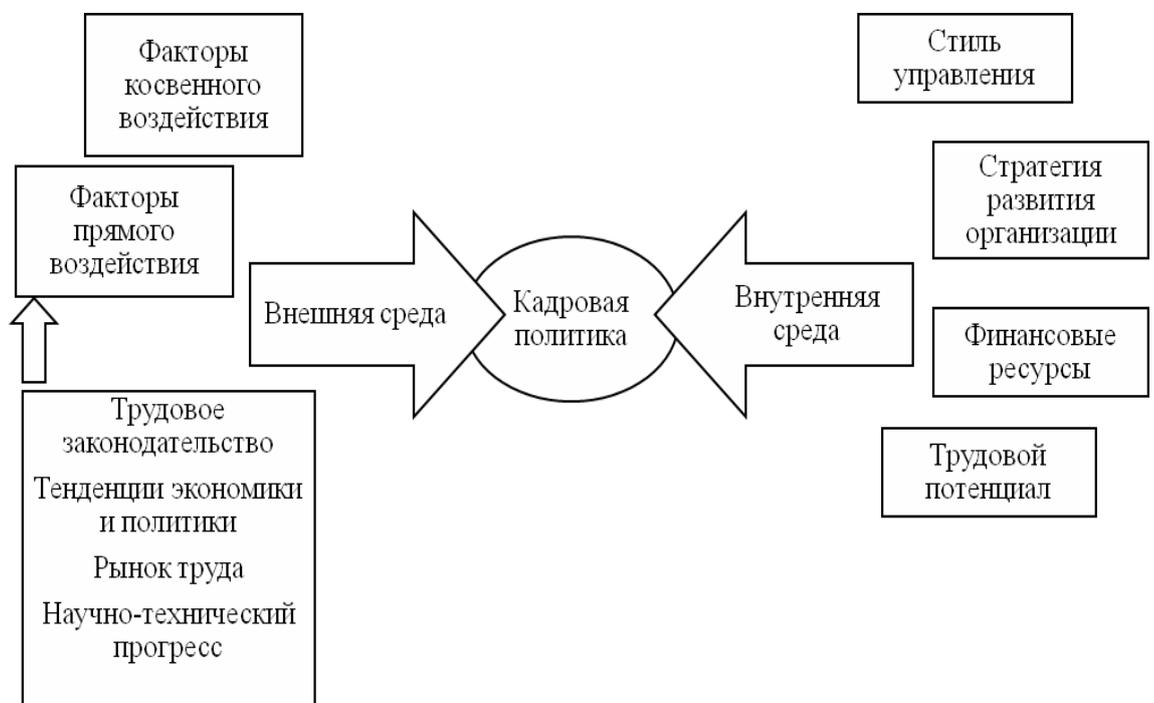


Рисунок 1.3 - Влияние факторов внутренней и внешней среды на кадровую политику организации

Влияние на кадровую политику факторов внутренней и внешней среды:

– внутренней среды - это ситуационные факторы, которыми можно управлять внутри организации, к ним относятся: стиль управления (например, крайне неэффективным в управлении организацией можно назвать стиль, когда руководитель предпочитает вести себя как диктатор- это негативно влияет на климат внутри компании, у сотрудников пропадает всякое желание развиваться, объединив усилия, с компанией); стратегия развития организации; финансовые ресурсы; трудовой потенциал предприятия.

– внешней среды - это факторы на которые компания не может повлиять, однако учитывать должна, их можно классифицировать как факторы косвенного и прямого воздействия: ситуация на рынке труда; тенденции экономики и политики; тенденции развития научно-технического прогресса; требования трудового законодательства; хозяйствующие субъекты, располагающие ресурсами, необходимыми организации для ее эффективной деятельности; потребители продукции (работ, услуг); конкуренты которые могут удовлетворить потребности потенциальных клиентов; социальные группы, которые проявляют интерес к деятельности организации: государственные органы, такие как налоговая инспекция, местные органы власти, профсоюзы, союзы потребителей, аудиторские и консалтинговые фирмы, средства массовой информации.

Исходя из вышеизложенного следует, что кадровую политику организации нужно выстраивать так, чтобы она имела постоянную связь с миссией, была ориентирована на цели организации и обеспечивала их реализацию.

В обычных условиях кадровая политика должна быть стабильной, направленной на развитие, опережение конкурентов, лидерство в отрасли. В условиях же такого процесса, как кризис, кадровая политика обязана адаптироваться к меняющимся условиям рынка, характеризоваться оптимальной динамикой, быть экономически обоснованной, ведь особенность

её реализации в период кризиса связана с ограниченными финансовыми возможностями. Неизбежной мерой, в данном случае, является сокращение численности персонала, кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к каждому, для того чтобы сохранить сотрудников, представляющих особую ценность для предприятия [6].

Таким образом, можно сделать вывод, что кадровая политика не должна быть направлена только на получение экономического результата, нужно также уделять должное внимание социальным вопросам, создавать благоприятные условия труда для персонала. В любой экономической ситуации, не стоит забывать о материальном стимулировании сотрудников и о нематериальных методах мотивации (карьерный рост, публичная похвала, соревнования и конкурсы, неформальные встречи сотрудников, получение новых знаний и навыков), а также о корпоративной культуре, она позволит создать внутри организации индивидуальную атмосферу, которая будет направлять коллектив на эффективную работу, заставлять действовать на благо организации [45].

В современной производственной жизни, когда условия внешней среды меняются очень быстро, главным фактором эффективности кадровой политики является ее гибкость, адаптивность и мобильность. Таким образом, предлагается использовать инновационный подход к формированию кадровой политики на малом и среднем предприятии.

Данный подход предполагает, что при формировании и развитии кадровой политики наибольшее внимание необходимо уделять анализу внешних и внутренних факторов.

Кадровая политика играет большую роль в разработке механизма управления малыми и средними предприятиями. Она выступает в качестве инструмента управления.

Кадровая политика любой организации формируется, исходя из целей компании, ее генеральной стратегии. Под эффективностью кадровой политики следует понимать отношение полученного результата к затратам для его достижения [11].

Выделяют следующие этапы в проектировании кадровой политики:

- 1) Разработка норм.
- 2) Разработка программ.
- 3) Мониторинг за деятельностью персонала.

Все количественные показатели разделяются на несколько категорий в соответствии с основными направлениями кадровой политики, взаимосвязь отображена в таблице 1.3 [32].

К качественным показателям, как правило, относят такие, как, например, индекс удовлетворенности труда, результаты проверок государственными органами в сфере соблюдения трудового законодательства, количество реализованных инициатив и проектов кадрового подразделения компании.

Кадровая политика и её принципы формирования должна происходить в следующей последовательности [37]:

- подготовка основных принципов кадровой политики;
- разработка приоритетных целей кадровой политики;
- изучение потребности в персонале;
- формирование кадрового состава;
- подготовка кадрового резерва;
- изучение кадровой информации, налаживание каналов получения информации;
- проведение контроля и поддержки кадровой составляющей организации;
- разработка системы распределения средств на развитие кадрового потенциала;
- разработка эффективной системы стимулирования труда в организации;
- проведение анализа соответствия кадровой политики предприятия и его стратегическим целям;

– выявление проблем в кадровой работе, разработка предложений по оптимизации кадровой сферы предприятия.

Таким образом, кадровая политика является фундаментом кадровой работы предприятия и определения кадровой стратегии организации.

Таблица 1.3- Взаимосвязь показателей эффективности кадровой политики и генеральной стратегии компании

Стратегические задачи компании	Основные направления кадровой политики	Показатели эффективности кадровой политики
1	2	3
Поступательный рост организации: ежегодный прирост прибыли	Привлечение персонала	Укомплектованность кадрами; Срок закрытия вакансий; Затраты на подбор персонала

Продолжение таблицы 1.3

1	2	3
Рост и эффективность функционирования предприятия	Удержание и развитие персонала	Текущая текучесть персонала; Обучение и повышение квалификации персонала; Наличие преемников для замещения ключевых должностей
Операционная эффективность	Эффективность персонала	Доля фонда оплаты труда в товарообороте; Производительность труда

При решении вопроса найма, выбора и реализации соответствующей кадровой политики, можно пойти двумя путями [16]:

– самостоятельно реализуемые организацией процесс, как посредством соответствующей кадровой структуры, так и непосредственно линейными руководителями;

– возможное привлечение специализированной организации (кадровые агентства) или специалиста–эксперта (независимого рекрутера, «охотника за головами»).

Плюсом первого подхода является его экономичность, а также возможно более четко встроить работу по найму персонала в общую систему управления организацией.

Второй путь будет иметь более объективный характер, а также его следует рассматривать как более результативный при формировании менеджерского корпуса организации или привлечении высококвалифицированных, или узконаправленных специалистов.

Процесс найма является структурированным, в него включаются такие процессы как подбор и отбор персонала.

Подбор персонала понимается как система мер, которые применяются организацией для привлечения работников, обладающих требуемыми для достижения целей деятельности предприятия знаниями, умениями, навыками, а также показывающие предрасположенность к включению в действующую в организации корпоративную культуру.

Отбор персонала - это совокупность действий, направленных на выявление из подобранного числа потенциальных работников тех, кто наиболее подходит для занятия вакантной должности [29].

Подбор и отбор осуществляются, в целях рационального заполнения всех должностных позиций в организации в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, психофизиологическими и деловыми качествами работников, которые отвечают требованиям организации и содержания выполняемой работы, с другой.

Непосредственно наём персонала - это совокупность процедур, связанных с непосредственным трудоустройством работника в организацию, документального его оформления. По сути, это нормативно–правовое закрепление результатов подбора и найма персонала. Для закрытой кадровой

политики процедура найма заменяется документальным закреплением работника на новой должности.

Ключевой ошибкой, по мнению ряда авторов в организации подбора, отбора и найма персонала, является структурная зависимость регулирования кадровых процессов. В основном решения в этой области определяются стремлением сохранить достигнутые позиции или «продублировать» функциональные обязательства, т.е. просто заменить одного работника другим, что осуществить практически невозможно.

В результате возникающая непредсказуемость и дезинформированность негативно влияют на отношение сотрудников к реализации своего функционала, участию в достижении целей организации, межличностную коммуникацию. На основе такой ситуации можно сделать вывод, что и сами процедуры подбора и отбора, и зависящая от них интеграция новых сотрудников в организацию осуществляется структурно, без учета профессиональной мобильности и личных перспектив профессионального роста. Безусловно, при таких обстоятельствах выполнять свое предназначение в структуре кадровой политики процесс подбора, отбора и найма персонала просто не может [48].

Оптимальным подходом, который позволит усовершенствовать данную составляющую кадровой политики, является ситуационный.

Применение ситуационной технологической матрицы при принятии решений о найме персонала позволяет решать конкретную задачу из класса однотипных задач.

В данной технологии должны быть предусмотрены и структурные (направленные на всю организацию) и персонифицированные (направленные на конкретных работников) составляющие.

Организации не следует опираться на аналогичный опыт других компаний, возможно, его применение только для ознакомления. Следует самостоятельно выбирать методы подбора, отбора и найма персонала с учетом

специфики деятельности компании, ее производственных процессов, корпоративной культуры, характера взаимодействия с потребителями и т.д.

В решение данной проблемы значительно могут помочь так называемые новые гибкие формы найма персонала, к которым относятся лизинг персонала, аутсорсинг и аутстаффинг [21].

Лизинг персонала предполагает использование временного трудового ресурса, как бы предоставляемого в аренду кадровым агентством (или другой специализированной организацией).

Как правило, лизинг персонала носит длительный срок и предполагает решение конкретных производственных задач. Зачастую, этот подход к найму направлен на закрытие потребности в высококвалифицированном специалисте, которого не целесообразно брать в штат, поскольку его услуги необходимо лишь однажды, для какого-то проекта.

По сути, лизинг оказывается заменой договора подряда или аналогичных ему форм трудовых отношений, но снимает с обеих сторон необходимость самостоятельно находить друг друга и регулировать между собой отношения. Аутсорсинг предполагает передачу сторонней организации некоторых бизнес - процессов, которые могут носить для организации непрофильный характер.

Именно данная технология позволяет решать структурные проблемы, связанные, например, с недостаточностью функционала отдельных должностей.

Аутстаффинг- это вывод за штат компании имеющегося персонала с его дальнейшим юридическим оформлением в фирме-провайдере. Это необходимо для того, чтобы не расширять чрезмерно штат компании, а кроме того, позволяет сохранять персонала в случаях возникающих кризисов [14].

При реализации найма персонала необходимо использовать многоступенчатую технологию, интегрирующую в себя совокупность взаимодополняющих друг друга разных методов и способов подбора, отбора и найма. Поэтому именно смешанная кадровая политика является наиболее оптимальным подходом к выстраиванию процедуры найма.

Таким образом, современные социально–экономические условия развития бизнеса актуализируют новые подходы в управлении человеческими ресурсами организаций, которые должны быть направлены не только на поддержание функционирования компаний в ситуациях экономической нестабильности, но и формирование человеческого капитала - как важнейшего источника развития организаций.

Современные социально–экономические условия развития отечественных организаций характеризуются, с одной стороны, показателями экономической нестабильности, повышением уровня конкуренции между компаниями, с другой стороны, актуализацией поиска новых возможностей развития бизнеса.

В этой связи, в системе управления человеческими ресурсами, одной из важнейших систем управления организацией, наблюдаются следующие проблемы [27]:

- повышение организационного стресса на фоне сокращения персонала в условиях организационной оптимизации;
- снижение инновационной активности персонала и рост демотивации к персональному развитию кадров в ситуации увеличившегося тяготения менеджмента к избеганию неопределенности и рисков;
- рост организационных и межличностных конфликтов, а также снижение эффективности командной работы в условиях развития внутриорганизационной конкуренции между людьми, обусловленной страхом потерять рабочее место и прочее.

Выше обозначенные проблемы негативно сказываются не только на социально–психологическом климате организаций, но и на качестве результатов трудовой деятельности, исполнительской дисциплине, снижении инвестиционной привлекательности бизнеса в связи с неготовностью персонала к развитию. Представляется, что снижение проблем целесообразно осуществлять средствами реализации грамотной кадровой политики, которая, в свою очередь, должна быть направлена на развитие человеческих ресурсов.

Кадровая политика представляет собой совокупность методов, принципов, направление и содержание работы с персоналом организации. Стержнем любой кадровой политики является философия системы управления человеческими ресурсами, конкретизированная в организационных ценностях, нормах и отношениях.

### **1.3 Стратегическое управление персоналом современной организации**

Стратегическое управление кадрами - это система менеджмента, опирающаяся на кадровый потенциал, которая гибко и оперативно отвечает на вызовы и изменения внешнего окружения и организует соответствующие изменения в компании. Это повышает конкурентоспособность организации, позволяет больше ориентироваться на потребности клиентов и способствует выживанию компании в условиях растущей конкуренции [43].

При создании стратегии управления кадрами, направленной на улучшение методики управления, базовую основу составляют трудовые ресурсы в контексте различных компонентов системы кадрового управления [1]:

- условия работы и требования безопасности;
- формы и способы регламентации трудовых отношений;
- способы решения конфликтов в области социальных отношений и производства;
- внедрение норм поведения и взаимоотношений среди персонала, утверждение корпоративного кодекса;
- политика трудоустройства в компании, в том числе анализ трудового рынка, система подбора персонала, режим труда и отдыха;
- работа по профессиональной ориентации и адаптация трудового коллектива;

– мероприятия по увеличению общего кадрового потенциала и использованию сотрудников;

– улучшение способов прогнозирования и составление перспективных планов по развитию персонала, с учетом будущих потребностей компании на основании исследования требований к работникам в области специальных навыков и квалификации и обустройству рабочих мест;

– развитие новых требований к специалистам в области специальных навыков и компетенций на основании постоянного анализа и составления планов работ, осуществляемых на различных позициях;

– новые способы отбора и профессиональной аттестации специалистов;

– создание концепции развития персонала, в том числе новые способы обучения, повышения квалификации, планирования продвижения по служебной лестнице, создание трудового резерва, опережая возникновение новых потребностей в кадрах;

– улучшение механизма регулирования поощрения и стимулирования персонала;

– создание новой системы начисления заработной платы, материальной и моральной мотивации персонала;

– меры по совершенствованию системы разрешения правовых проблем в области трудовых взаимоотношений и экономической деятельности;

– подготовка новых и применение существующих мер по развитию социальной сферы;

– улучшение информационной системы работы с персоналом в соответствии с разработанной стратегией;

– меры по улучшению всей структуры управления кадрами или отдельных компонентов этой системы.

Таким образом, рассмотрение вопроса о стратегическом управлении персоналом в современной организации требует общего определения термина стратегического управления компанией.

Термин «стратегическое управление» появился в научной литературе во второй половине двадцатого века. Такой термин был введен для обозначения различий между операционным менеджментом на уровне отделов, филиалов и служб и высокоуровневым менеджментом [34].

В конце двадцатого века управление как вид практической работы вступило в новую стадию своего развития, когда топ-менеджеры стали уделять большое внимание вопросам внешней среды.

Такой подход позволяет вовремя реагировать и принимать соответственные меры в связи с изменениями внешнего окружения, что также способствует созданию конкурентного преимущества для компании.

Существует несколько видов стратегического управления персоналом: стратегия инновационных компаний, диверсификационная стратегия, стратегии прибыли, стратегии с упором на потребителей, организационные стратегии и так далее. Выделяют и другие виды стратегий управления кадрами [20].

#### 1) Стратегия расчета на собственные силы.

Эта стратегия предполагает, что компания занимает прочную позицию на рынке, имеет представление о будущих изменениях в течение следующих нескольких лет и планирует изменение стратегических задач, принимая во внимание рыночные изменения. Компания планирует создать группу специалистов для производства и сбыта будущих продуктов. Период планирования зависит от уровня нового продукта. Затраты зависят от стоимости работ по отбору специалистов и их подготовки. Расходы также будут включать стоимость тестирования навыков будущих специалистов.

Присутствует определенный риск того, что обученные специалисты не смогут решить новые задачи и удовлетворить новые потребности в трудовых ресурсах. Но этот риск можно минимизировать с помощью рациональной системы подбора кадров и обеспечения определенной избыточности относительно количества подбираемых специалистов - то есть избыточного соотношения числа принимаемых работников и количества специалистов,

запланированных на определенный период в будущем в соответствии со стратегическим прогнозом.

Успех такой стратегии зависит от нескольких параметров [17]:

- уровень привлекательности на трудовом рынке;
- число молодых сотрудников, которые уже осуществляют работы в компании, и число профессионалов, которые могут быть трудоустроены в компании;
- сегодняшний уровень компетенции и квалификации сотрудников компании;
- существование перспектив для возможного роста молодых работников.

Такая стратегия применяется в крупных компаниях.

2) Стратегия получения уже подготовленных специалистов.

Опора только на эту стратегию может вызвать некоторые трудности в связи с большими расходами и сложной адаптацией различных специалистов со стороны в существующих группах и отделах компании.

Разработка такой стратегии занимает не очень большое время, так как компания планирует приобретать уже готовых работников, а рыночные условия требуют быстрого вывода на рынок новой продукции и завоевания новых сегментов. Затраты будут довольно большими в связи со следующими факторами [36]:

- расходы на разработку плана внедрения и определение потребностей компании относительно квалификационного уровня и компетенции набираемых специалистов;
- расходы на приобретение требуемых работников и адаптацию к существующим условиям работы;
- затраты на предполагаемую высокую заработную плату новых специалистов.

Реализация поставленной цели займет немного времени при высоком уровне вероятности успешного выполнения поставленных задач, если отобранные специалисты смогут адаптироваться к существующей системе управления, или администрация компании предоставит таким специалистам достаточно прав и самостоятельности для выполнения поставленных перед ними задач.

3) Стратегия отбор небольшого числа специалистов с высокой квалификацией (выполнение необходимых работ с помощью малого числа высококвалифицированных работников).

Эта стратегия характерна для небольших консалтинговых компаний, которые должны быстро и с хорошим уровнем качества решить научную, проектную, внедренческую или иную подобную задачу. Данная стратегия применяется для управления трудовыми ресурсами, если общая стратегия менеджмента компании относится к концепциям «динамического роста», «динамики изменений» или «предпринимательства». Если компания перейдет к стратегии «прибыльности», то может уменьшиться потребность компании в высококвалифицированных работниках, и сами отобранные специалисты могут отказаться выполнять рутинные и обычные задачи в этой компании или за ее пределами. Часто это становится причиной смены состава сотрудников в компаниях малого бизнеса после нескольких лет работы.

4) Стратегия отбора специалистов со средним уровнем компетенции, но в количестве, необходимом для выполнения поставленных задач.

Эта стратегия характерна для зрелых компаний или организаций с авторитарным руководством, где относительно легко руководить специалистами со средним уровнем квалификации.

На реализацию такой стратегии потребуется не очень много времени, расходы тоже не будут очень высокими, так как уровень заработной платы для среднеквалифицированных работников также будет средним. Общие задачи компании могут быть реализованы на основе четкой системы организации

работ и разделения функций. Обычно в таких условиях вся работа координируется руководителем компании.

Преимущества этой стратегии заключаются в возможности экономии денежных средств на заработную плату и времени, необходимого для дополнительного обучения работников, а также зависимости и подчинения сотрудников руководителю компании (или линейным менеджерам).

Ограничения использования стратегии связаны с уровнем сложности поставленных задач и видами работ, проводимых в данной компании.

#### 5) Стратегия индивидуальной и независимой работы.

Эта стратегия применяется в тех компаниях, где нет необходимости в тесном общении различных специалистов, не создаются рабочие группы и команды, и работа каждого сотрудника зависит только от его собственных усилий. Временные и денежные затраты предполагаются небольшие. Успешная реализация поставленных задач достигается с помощью грамотного, оперативного и гибкого управления всеми работниками.

б) Стратегия командной работы. Компания старается сформировать единый коллектив, который работает на общую для всех цель: «Моя компания - моя семья». Такая кадровая стратегия типична для японских фирм.

С учетом вышеприведенного описания различных стратегий управления кадрами, можно сформулировать главные факторы, которые определяют выбор той или иной стратегии [7]:

- общая стратегия менеджмента в компании;
- имеющаяся организационная структура;
- статус компании;
- количество существующих работников;
- период времени, на который выполняется прогноз;
- уровень компетенции и квалификации главных руководителей фирмы и отдела управления кадрами.

В реальной жизни совмещаются разнообразные вариации и типы стратегий управления кадрами. Кроме того, варианты разных стратегий управления персоналом меняются в зависимости от деятельности компании, достижения поставленных целей, замене существующей стратегии фирмы и так далее. Потребность в стратегическом управлении в организациях и компаниях Российской Федерации обусловлена следующими причинами.

Во-первых, окружение, в котором работают российские компании, значительно изменилось в последнее время. Экономическое состояние многих компаний связано со слабыми знаниями руководителей в области экономики и администрирования, а также недостаточным опытом работы в рыночных условиях при высоком уровне конкуренции. Кроме того, многие руководители не осознают необходимость адаптации фирмы к изменяющимся реалиям внешнего окружения.

Во-вторых, отказ от составления планов на централизованной основе, широкое внедрение приватизации и рыночные реформы требуют развития навыков прогнозирования, создания стратегии, уточнения преимуществ и устранения стратегических рисков и опасностей, то есть применения всего набора инструментов и способов стратегического регулирования.

В-третьих, использование принципов и концепций стратегического регулирования и реальная необходимость модификации в системе менеджмента имеют значение как для крупных организаций, для которых и было когда-то разработано стратегическое регулирование, так и для организаций малого и среднего бизнеса.

Стратегическое управление кадрами основано на одинаковых принципах по сравнению со стратегическим менеджментом компании, так как является его составной частью. Анализируя деятельность компаний, которые могут применять передовые способы управления кадрами [46]:

1) Организации, которые проводят стратегическое прогнозирование и используют компоненты стратегического управления кадрами. Эта категория включает диверсифицированные производственные и финансовые ассоциации

и компании, которые обладают большими возможностями в области организации и финансов, а также имеют развитую сеть филиалов и представительств в регионах.

2) Компании, которые используют методику стратегического кадрового планирования. Эта категория включает компании с устойчивым финансовым статусом, стабильными процессами и технологиями и разнообразной продукцией. Такие организации могут быть относительно компактными со средним количеством персонала.

3) Организации, которые передают стратегические задания отделам кадров, которые разрабатывают стратегии кадрового развития. Эта категория включает средние фирмы и крупные компании разных организационных форм, с различным уровнем регионального присутствия и диверсификации товаров, технологий и услуг. На многих предприятиях Российской Федерации пока еще мало разработаны технологии подготовки и реализации стратегического кадрового управления, и это становится одной из причин различных сложностей в управлении сотрудниками [9]:

- возникновение дефицитных специальностей и профессий и трудностей с приемом необходимых специалистов;

- рост стоимости образовательных курсов и затрат на получение поддержки специалистов, консультаций и рекомендаций;

- модификация деятельности, относительно быстрая сменяемость производственных технологий и процессов услуг, что приводит к замене сотрудников;

- отсутствие средств и значительное сокращение штата в условиях кризиса и экономического спада;

- трудности долгосрочного прогнозирования количества и структуры сотрудников предприятия в связи с неясными вопросами в процессе создания «портфеля» заказов.

Можно выделить основные причины появления указанных проблем в контексте стратегического управления [30]:

1) Работа некоторых структур и подсистем общей системы управления кадрами не отвечает потребностям внешнего окружения (например, структур кадрового планирования и рыночных исследований, мотивации и развития сотрудников). Излишнее сосредоточение стратегических функций в отделах кадров сопровождается низким уровнем развития стратегических вопросов в общем менеджменте.

2) Существующее в настоящее время понимание значения, процессов и характера воспроизводства трудовых ресурсов не принимает во внимание «инвестиционную» природу усилий по развитию кадрового потенциала.

3) Не проводятся исследования в области разработки методики по использованию технологий кадрового стратегического управления. В настоящее время можно охарактеризовать ситуацию, которая сформировалась в этой области управленческой работы, как интуитивный самостоятельный поиск наиболее успешных решений по ликвидации возникающих проблем.

Можно также заметить, что стратегическое управление кадровым потенциалом в компаниях создавалось последовательно.

1-й этап. Формирование предпосылок и анализ перспектив развития. Кроме того, характерной чертой первого этапа стало отсутствие практической заинтересованности в стратегических методах кадрового менеджмента.

Это было вызвано следующими причинами:

- влияние устаревшей методики;
- недостаточное количество конкурентных и альтернативных технологий менеджмента;
- информационные пробелы;
- прерывистый характер идущих изменений;
- временный «позитивный» результат.

Прекращение деятельности многих компаний, вынужденные увольнения и сокращения штата сразу же оказали влияние на уровень насыщенности рынка трудовых ресурсов, и предложение стало превышать спрос.

2-й этап. Он также был не очень удачным и связан с осознанием этой необходимости на предприятиях и желанием модифицировать свою работу. Для данного этапа характерны следующие события:

- понимание и повсеместное признание значения такого функционального направления как «кадровое управление»;
- повышение спроса на трудовом рынке по отдельным профессиям, возникновение дефицитных специальностей;
- развитие жесткой конкуренции, повышение общего уровня применяемых технологий;
- ухудшение и усложнение ситуации в криминальной сфере.

Организации обнаружили множество новых проблем:

- нехватка специалистов нужных специальностей и квалификации;
- возникновение потребности решать вопрос, относящиеся к надежности сотрудников;
- проблемы текучести кадров, ухода сотрудников, которые обладают специфическими знаниями, включая конфиденциальную информацию.

Хотя стратегическое управление является важнейшим фактором успешного выживания в условиях конкуренции, тем не менее, в действиях современных предприятий зачастую наблюдается отсутствие стратегичности, что и приводит их к поражению в рыночной борьбе.

Таким образом, можно сказать о том, что российские компании и организации столкнулись с потребностью модернизации и модификации систем кадрового управления, и это также относится к стратегическому кадровому управлению.

## **2 Анализ системы управления персоналом в сфере общественного питания ООО «Вега»**

### **2.1 Характеристика деятельности предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью «Вега» является юридическим лицом, действует на основании устава предприятия и законодательства Российской Федерации.

ООО «Вега» является финансово-устойчивым и стабильно развивающимся предприятием. ООО «Вега» соблюдает законодательство Российской Федерации в области оказания услуг. ООО «Вега» - является универсальным заведением, имеет богатую историю преобразований и модернизаций, также постоянно и качественно обслуживает клиентов.

ООО «Вега» зарегистрирована 1 августа 2013 г. регистратором Межрайонная инспекция федеральной налоговой службы № 16 по Новосибирской области.

Руководитель организации: генеральный директор Добровольский Александр Владимирович.

Юридический адрес ООО «Вега» - 630099, Новосибирская область, город Новосибирск, Советская улица, дом 18, офис 307.

Основной вид деятельности:

56.30 - Подача напитков.

Дополнительные виды деятельности:

56.10.1 - Деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания.

56.10.3 - Деятельность ресторанов и баров по обеспечению питанием в железнодорожных вагонах-ресторанах и на судах.

47.25 - Торговля розничная напитками в специализированных магазинах.

47.22 - Торговля розничная мясом и мясными продуктами в специализированных магазинах.

47.24 - Торговля розничная хлебом и хлебобулочными изделиями и кондитерскими изделиями в специализированных магазинах.

56.10 - Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания.

Организационная структура в ООО «Вега» представлена на рисунке 2.1.

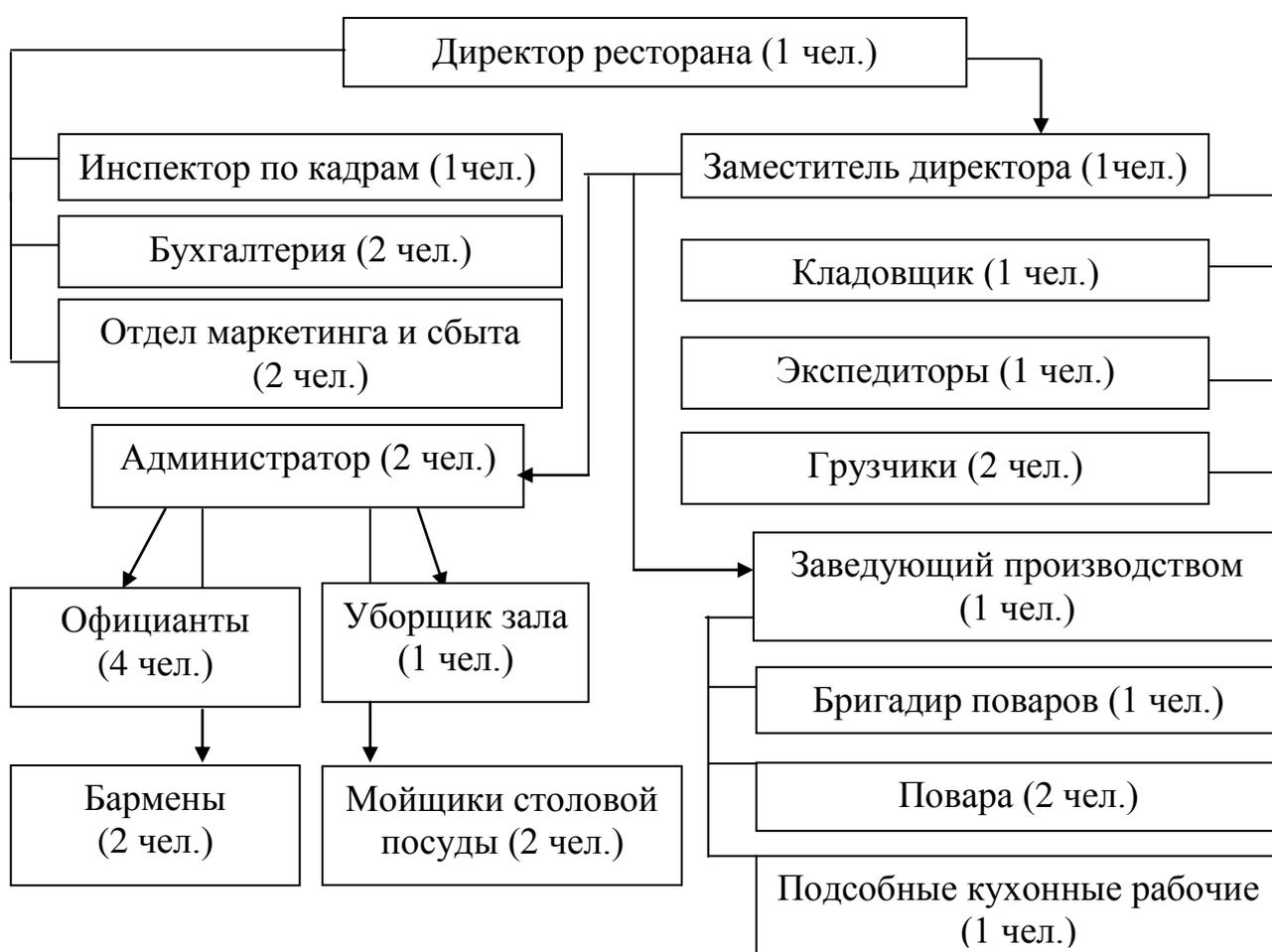


Рисунок 2.1 - Организационная структура в ООО «Вега»

В ООО «Вега» предлагает посетителям следующие услуги:

- 1) Бесплатный интернет Wi-Fi.
- 2) Достойный сервис для наших гостей.

3) Уютный интерьер и 130 посадочных мест.

4) Вызов такси.

5) Служба доставки блюд.

6) Бизнес-ланч и завтраки.

7) Бесплатная автомобильная стоянка.

ООО «Вега» - наиболее респектабельный тип организации общественного питания с широким ассортиментом блюд сложного приготовления, включая заказные и фирменные, винно-водочные, табачные и кондитерские изделия, с повышением уровня обслуживания в сочетании с организацией отдыха (музыкальное сопровождение).

## **2.2 Анализ и оценка показателей деятельности в ООО «Вега»**

Для принятия управленческих решений руководству необходима постоянная деловая осведомленность, которая является результатом отбора, анализа и оценки исходных данных.

Финансовое состояние предприятия характеризуется совокупностью показателей, отражающих процесс формирования и использования его финансовых средств. В рыночной экономике финансовое состояние предприятия отражает конечные результаты его деятельности. Эти результаты представляют интерес не только для менеджеров и собственников самого предприятия, но и для его партнеров по экономической деятельности, государственных, финансовых, налоговых органов.

Финансовый анализ позволяет:

- выявить изменения показателей финансового состояния предприятия;
- определить факторы, влияющие на финансовое состояние предприятия;
- оценить финансовое положение предприятия на определенную дату;

- дать оценку количественным и качественным изменениям в финансовом состоянии предприятия;
- определить тенденции изменения финансового состояния предприятия.

Финансовый анализ представляет собой совокупность аналитических процедур, основывающихся, как правило, на общедоступной информации финансового характера и предназначенных для оценки состояния и эффективности использования экономического потенциала организации, а также принятия управленческих решений в отношении оптимизации ее деятельности или участия в ней.

Из этого следует, что главной задачей финансового отчета – это обеспечить денежные потоки для получения прибыли с целью эффективной организации производства, удовлетворения потребностей работников предприятия и его владельцев, расширение технического перевооружения производства, повышение квалификации персонала, для того чтобы укрепить конкурентные возможности на рынке.

Средняя выручка – это средняя выручка от реализации одной единицы товара.

Анализируя среднюю выручку на предприятие ООО «Вега» с марта по август 2014-2017 гг., видно, что

Средняя выручка > 8%

2014 – 2015 = 3,3% ; 2015 – 2016 = 13,65 ; 2016 – 2017 = 7,2% рис. 2.1

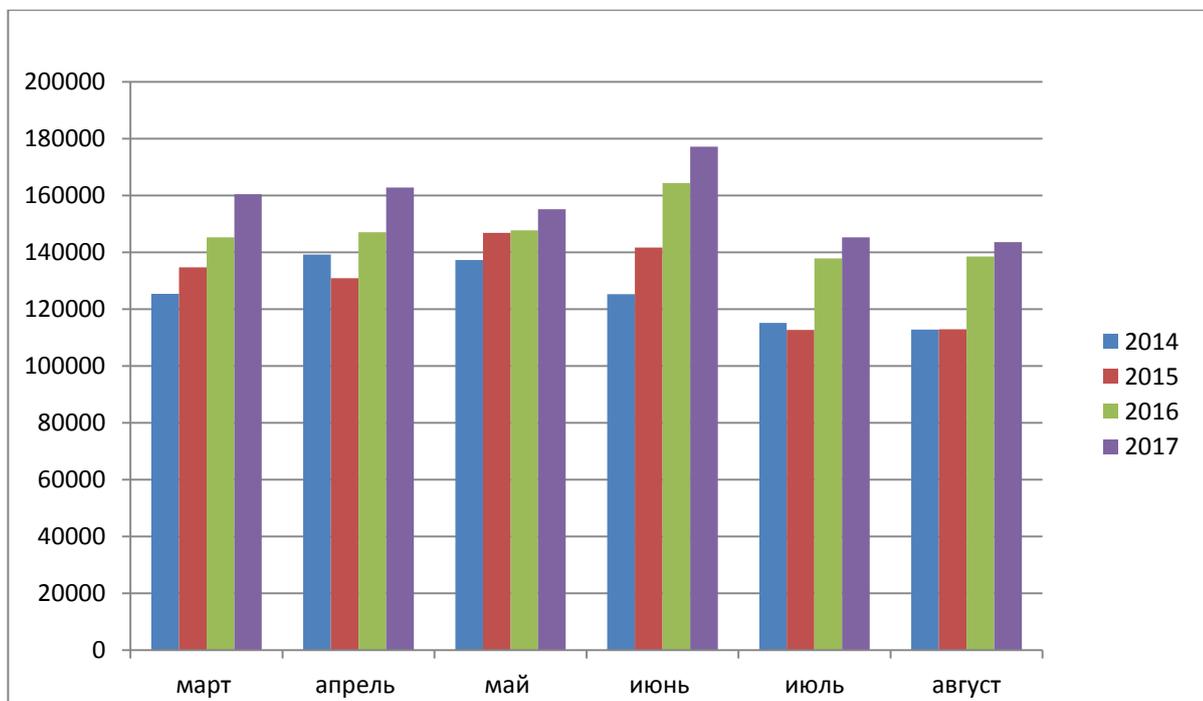


Рис. 2.1 Средняя выручка предприятия март- август 2014-2017 гг.

Также был проведен анализ посещаемости гостей с марта по август 2014-2017 гг., и выявилось, что количество гостей с каждым годом увеличивается.

Посещаемость бара, это непосредственный показатель, качества заведения, работы всех сфер предприятия общественного питания.

Посещаемость – это непосредственная составляющая от общей оценки всей проделанной работы, для успешного функционирования предприятий. Это та составляющая, которая приносит прибыль.

Для того, чтобы повысить посещаемость бара ООО «Вега» есть несколько способов:

- привлечение новых гостей, то есть, внедрение новых акций, делать акцент на тот контингент, который в основном ходит в бар (офисные работники, студенты и т.д.)
- второй способ – повышение оборачиваемости стола, например, за час официант должен обслужить не 3 раза гостей, а 4-5 раз.
- третий – работа с постоянными гостями, которые посещают бар долгое

время. Это во многом опирается в качество работы с гостем.

Для этого руководству бара необходимо повышает уровень знаний и умений обслуживающего персонала.

Гости > 10%

2014 – 2015 = 9,6 % ; 2015-2016 = 14,6% ; 2016 – 2017 = 6,6% рис 2.2

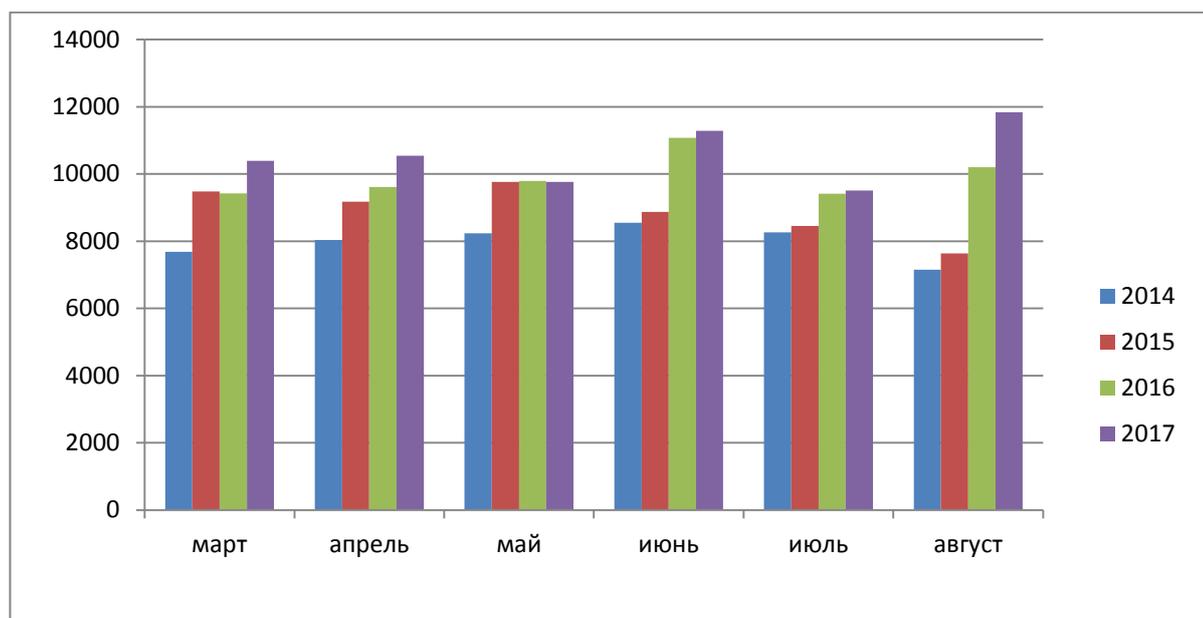


Рис. 2.2 Количество гостей март-август 2014-2017 гг.

Средний чек – это сумма всех совершенных гостем покупок за определенный период времени, в моем случае с марта по август 2014-2017 гг., деленная на количество чеков за тот же период.

По сумме среднего чека можно делать выводы о следующем:

- Степень лояльности клиентов;
- Эффективности принимаемых маркетинговых решений и используемых программ лояльности;
- Ценовой категории предприятия;
- Средней покупательской способности клиентов;
- Склонности к спонтанным покупкам гостей, использующих разные формы оплаты.

Анализируя средний чек, мы знаем, в чем конкретно заключаются промахи

сотрудников, и можем целенаправленно на них воздействовать – обучать и наставлять, сориентировать на продажу более дорогого товара, либо на продажу дополнительных товаров.

Средний чек > 0,7%

2014 – 2015 = -6% ; 2015 – 2016 = 2,8% ; 2016 – 2017 = 5% рис 2.3

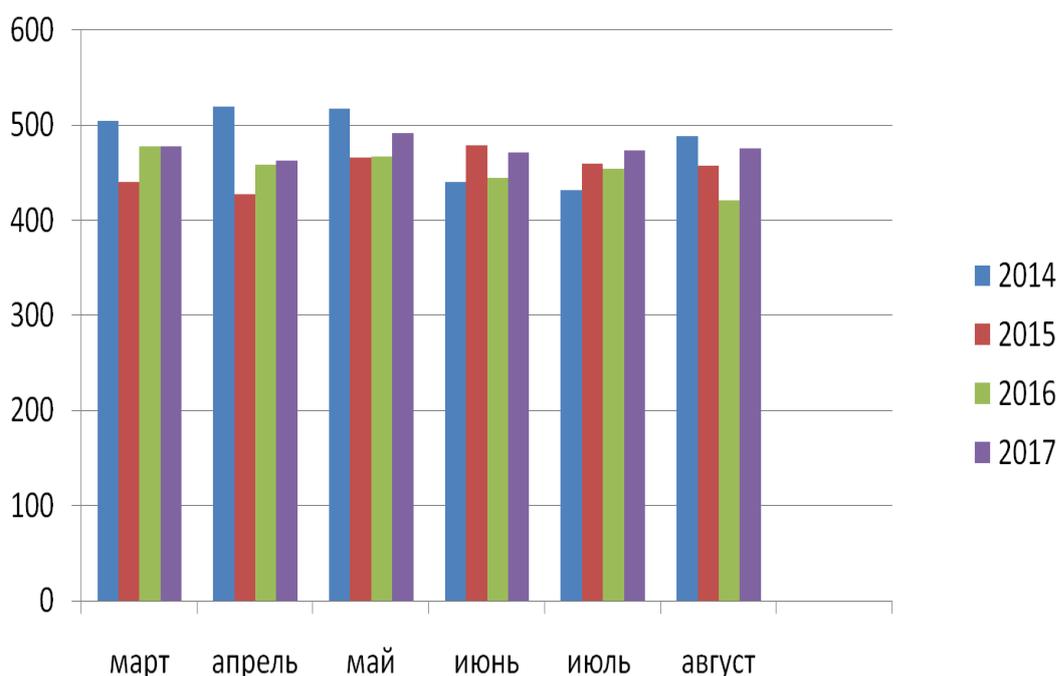


Рис. 2.3 Средний чек март – август 2014-2017 гг.

Персонал в общественном питании – это и меню, и качество обслуживания, и средний чек, и оборачиваемость, и прибыль в итоге. И в настоящее время одной из серьезных проблем не только в общественном питании, но и в других сферах России, является значительный уровень текучести персонала, под которой обычно понимается процесс изменения кадрового состава, обусловленный увольнением одних сотрудников и приходом других [49].

Текучесть персонала объясняется целым рядом причин. Условно их можно разделить на объективные (внешние) причины и субъективные

(внутренние).

На рисунке 2.4 представлены показатели текучести в ООО «Вега» с марта – август 2014-2017гг.

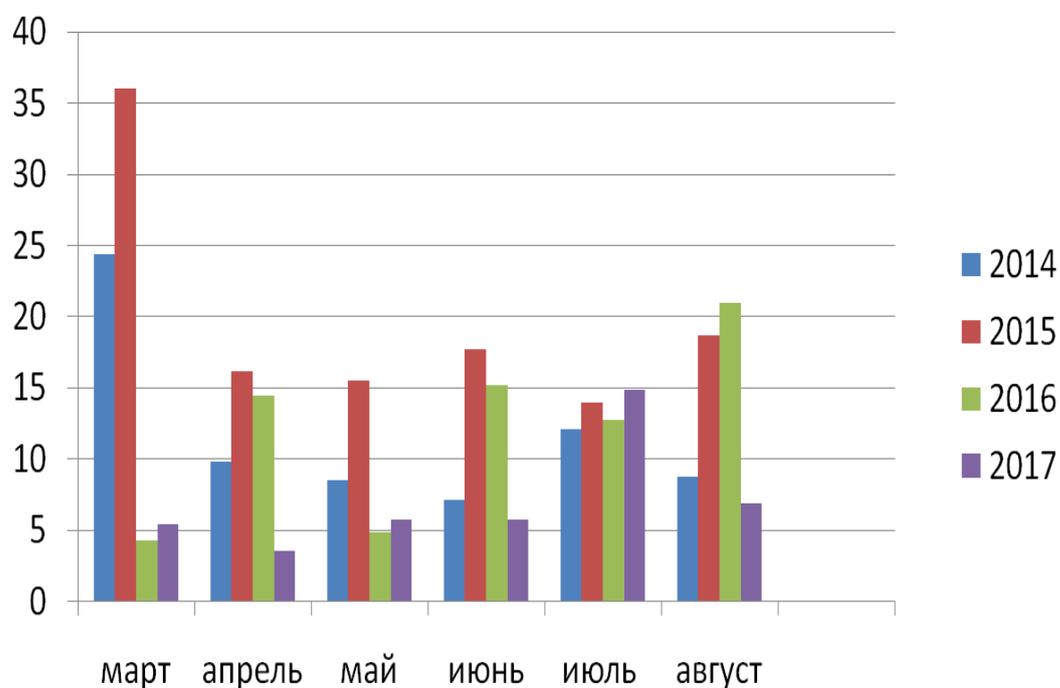


Рис. 2.4 Текучесть персонала март-август 2014-2017гг.

В целом, анализ показал, что деятельность ООО «Вега» в 2017г. была более доходна, чем в 2014 г. однако предприятие пока финансово нестабильно, его баланс находится в промежуточной ликвидности.

### **2.3 Анализ системы управления персоналом ООО «Вега»**

Для анализа персонала использованы данные первичного и статистического учета за 2015- 2017 года. Анализ структуры кадрового состава представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Анализ структуры кадрового состава персонала в ООО «Вега» за 2015- 2017 гг., чел.

Категории работающих	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютные отклонения (+,-)	Темп роста 2017г. / 2015 г., %
				2017от 2015	
Руководители	3	3	3	-	-
Специалисты	4	4	4	-	-
Служащие	14	17	17	3	121,4
Рабочие	2	2	2	-	-
Итого	23	26	26	3	113,0

В период с 2015 года по 2017 год средняя численность персонала увеличилась на 3 человек, с 23 человек в 2015 году до 26 человек в 2017 году. Увеличение объемов работ напрямую повлияло на штатный объем организации.

Численность руководителей ООО «Вега» за исследуемый период не изменилась, оставаясь на протяжении трех лет на уровне 3 человек.

Численность специалистов в ООО «Вега» так же осталась без изменений. Численность специалистов предприятия увеличилось на 3 человека, численность рабочих за весь анализируемый период осталась без изменений.

Категория рабочих осталась без изменений за весь анализируемый период. В данную категорию входят подсобные рабочие ООО «Вега».

Категория служащие в 2017 г. увеличилась на 3 человека по сравнению с 2015 г. и составила 26 человек. В категорию служащие входят кухонные работники, уборщики помещения и т.д.

Анализ качественного состава персонала ООО «Вега» по возрасту за

2015-2017 гг. представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9 - Анализ качественного состава персонала в ООО «Вега» по возрасту за 2015-2017 гг., чел.

Возрастной интервал	2015 г.		2016 г.		2017 г.		Абсолютные отклонения (+, -)	Темп роста 2017 г. / 2015 г., %
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2017 от 2015	
20 - 29 лет	12	52,2	13	50,0	13	50,0	1	108,3
30 - 39 лет	7	30,4	8	30,8	9	34,6	2	128,6
40 - 49 лет	3	13,0	3	11,5	3	11,5	-	-
50 лет и старше	2	8,6	2	7,7	1	3,9	-1	50,0
Всего	23	100	26	100	26	100	3	113,0

По данным таблицы 2.9 можно сказать о том, что возрастная структура персонала ООО «Вега» неоднородна.

На возрастную группу от 20 до 29 лет в 2017 году приходится наибольшая процентная доля -50 процентов, меньший процент приходится на возраст 50 лет и старше -3,9 процентов.

Численность работников в возрасте 30-39 лет постоянно увеличивается, что положительно характеризует деятельность ООО «Вега».

В 2017 году данное увеличение составило 28,6 процентов по сравнению с 2015 годом.

Анализ динамики и структуры персонала ООО «Вега» по гендерному признаку, за 2015 - 2017 гг. представлен в таблице 2.10.

Таблица 2.10 - Анализ динамики и структуры персонала в ООО «Вега» по гендерному признаку, за 2015- 2017 гг., чел.

Показатель	2015 г.		2016 г.		2017 г.		Абсолютные отклонения (+,-) 2017от2015	Темп роста 2017 г. / 2015 г., %
	чел.	%	чел.	%	чел.	%		
Женщины	17	73,9	18	69,2	17	65,4	-	-
Мужчины	6	26,1	8	30,8	9	34,6	3	150,0
Всего	23	100	26	100	26	100	3	113,0

Анализируя гендерную структуру в ООО «Вега», видно, что основную часть персонала в 2017 году составляют женщины - 57%. В период 2015-2017 г. произошло увеличение мужского персонала с 6 человек в 2015 году до 9 человек в 2017 году.

Таким образом, по результатам исследования можно сказать о том, что наибольший процент занимают женщины. Так как многие мужчины считают данный вид заработка не респектабельным для них.

Но так же можно заметить, что в 2017 г. 34,6 процентов занимают мужчины. Они занимают высокие вакансии: шеф-повар, коммерческий директор, маркетолог и т.д.

Динамика и структура персонала в ООО «Вега» по уровню образования за 2015-2017гг. представлены в таблице 2.11. На основании полученных данных можно сделать вывод, что категория работников имеющих высшее образование имеет тенденцию к росту.

Численность работников ООО «Вега», имеющих высшее образование, увеличилось с 20 человек в 2015 году до 24 человек в 2017 году. Численность работников, имеющих среднее специальное образование, сократилось с 3 человек в 2015 году до 2 человек в 2017 году.

Таблица 2.11 - Динамика и структура персонала ООО «Вега» по уровню образования за 2015-2017гг., чел.

Уровень образования	2015г.	2016г.	2017г.	Темп роста 2017 г. / 2015 г., %
Средне-профессиональное образование, чел	3	3	2	66,7
Высшее образование, чел	20	23	24	120,0
Всего	23	26	26	113,0

Динамика и структура персонала в ООО «Вега» по стажу работы в 2015-2017 гг. представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12 - Динамика и структура персонала в ООО «Вега» по стажу работы в 2015-2017 гг., чел.

Наименование показателя	2015г	2016г	2017г	Темп роста 2017 г. / 2015 г., %
1	2	3	4	5
Менее 1 года	2	1	2	-
От 1 года до 5 лет	6	11	9	150,0
От 5 лет до 10 лет	7	7	8	114,3
От 10 лет до 20 лет	4	4	3	75,0
От 20 лет и более	4	3	4	-
Всего	23	26	26	113,0

На основании полученных данных можно сделать вывод о том, что в ООО «Вега» самой многочисленной группой является группа работников со

стажем работы от 1 года до 5 лет, так же значительную часть составляют работники со стажем от 5 лет до 10 лет,

Таким образом, по результатам проведенного анализа в ООО «Вега» можно сказать о том, что за анализируемый период наблюдается низкая текучесть кадров и стабильная численность работников.

Кадровая политика в ООО «Вега» ориентирована на настоящее и предназначена для решения немедленных деловых вопросов, её цель - привить определенные навыки сотрудникам. Обучение персонала в ООО «Вега» подразделяется на обязательное и добровольное.

Все обучение проводится в пять этапов:

- анализ потребностей в обучении;
- планирование и подготовка, проектирование;
- курсы развития;
- проведение обучения;
- оценка влияния реализации обучения.

Поддерживается строгое соблюдение всех этапов, потому, что если пропустить, хотя бы один этап, качество образования значительно снижается.

Необходимость обучения определяет линейный контроль руководства, который организует процесс обучения для своих подчиненных.

Обучение персонала проводится организацией в соответствии с планом, утвержденным директором. Основная задача подготовки специалистов - повышение квалификации всех сотрудников, заключается в том, чтобы повысить уровень профессионализма работников ООО «Вега».

Обучение и повышение квалификации персонала в ООО «Вега» за 2015-2017 гг. представлено в таблице 2.13.

Анализ данных таблицы 2.13 показывает, что обучаются и повышают квалификацию, в основном, руководители и специалисты, что связано тем, что они могут передать полученную информацию во время прохождения обучения ниже стоящим сотрудникам.

Таблица 2.13 - Обучение и повышение квалификации персонала в ООО «Вега» за 2015-2017 гг., чел.

Категории персонала	2015 г	2016 г	2017 г
Руководители	2	1	2
Специалисты	1	1	1
Технический персонал	-	1	2
Всего	3	3	5

После обучения персонала происходит процесс оценки, который включает в себя следующие элементы:

- оценка профессиональных навыков работников;
- оценка производственной деятельности организации;
- оценка личных качеств работников.

Оценка основана на следующих критериях (показателях) по 5 – уровням (по пятибальной шкале). Критерии оценки могут варьироваться, но их структура не изменена. Структура критериев эффективности включает в себя:

Для руководителей:

- личный вклад в реализацию планов организации; нет нарушений плановых и договорных обязательств; личный вклад во внедрение новых технологий, совершенствование организации работы в новых экономических условиях, финансовой устойчивости; благоприятный социально - психологический климат;
- умелое сочетание стилей управления; возможность выбрать перспективную стратегию производства.

Для специалистов:

- полное и активное исполнение своих обязанностей; соблюдение трудовой дисциплины; личный вклад во внедрение новых технологий;
- отсутствие ошибок в выполнении заданий; овладение смежными специальностями; высокая культура конструкторских задач и т.д.

Профессионализм оценивается на основе опыта сотрудника в организации, качества его работы, отсутствия профессиональных ошибок, самостоятельности в принятии решений, обоснованности риска и т.д.

Помимо видов морального стимулирования работников, в ООО «Вега» применяются следующие методы мотивации:

– медицинское обслуживание и социальное страхование. Медицинское обслуживание проводится один раз в год. Также есть возможность страхования и здоровья работников в организации от несчастных случаев на производстве; и профессиональных заболеваний. Прием организован для сотрудников ООО «Вега» в любое время в поликлинике, где сотрудники могут пройти обследование или же получить санаторно-лечебные путевки;

– финансовая помощь. Она выдается один раз в год в крайних случаях в количестве двух минимальных заработных плат, установленных в Российской Федерации: лечение на основе медицинских заключений; ритуальные услуги - до 5 минимальных размеров оплаты труда. В 2017 году финансовую помощь получили 8 процентов всех работников. В дополнение, пенсионерам – бывшим сотрудникам организации, была оказана финансовая помощь на сумму 160 000 рублей.

– работники организации, которые добились хороших результатов в выполнении задач, имеют возможность карьерного роста, занятие более высокой должности.

Однако процедура адаптации не продумана. Данный недостаток существенно влияет на эффективность деятельности в ООО «Вега».

Таким образом, система управления персоналом в ООО «Вега» достаточно эффективная, тем не менее, имеет ряд недостатков, таких как недостаточно эффективная система адаптации персонала, недостаточное использование нематериальных стимулов, что говорит о том, что организации необходимы мероприятия, направленные на совершенствование системы управления персоналом при внедрении нематериального стимулирования.

### **3 Предложения по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Вега»**

#### **3.1 Формирование предложений по совершенствованию системы управления**

Улучшение работы по совершенствованию управления персоналом является одним из важнейших направлений эффективного использования трудовых ресурсов. Это позволит увеличить объемы реализации услуг, прибыль компании.

Все мы знаем что, чем эффективнее и прибыльнее деятельность компании, чем стабильнее и выше его доход, тем интереснее и лучше работается персоналу.

Совершенствование системы мотивации персонала в ООО «Вега» означает реструктуризацию мотивирующие факторы.

Методы могут варьироваться от создания системы внутрикорпоративных мероприятий до изменения корпоративной культуры или структуры бизнес-процессов (наделение определенными группами работников, изменения структуры управления).

Основная цель изменений состоит в том, чтобы новая система мотивации соответствовала целям предприятия. Решение этой проблемы подразумевает соблюдение свода основополагающих принципов, для построения системы мотивации:

1) Каждый сотрудник должен четко понимать, какие результаты работы ждет от него руководство, и осознавать значимость своей работы как ценный вклад в общие результаты компании.

2) За хорошую работу, работник должен получить хорошее вознаграждение не меньше, чем за тот же труд получают в других организаций. Этот принцип создает чувство удовлетворения финансовых

проблем сотрудника и является условием снижения текучести высококвалифицированных кадров.

3) Каждый работник должен иметь возможность получить необходимые для работы навыки и умения. Улучшение благополучия организации является залогом быстрого карьерного роста и должны полностью поощряться руководством.

4) Создание единого духа коллектива, здоровой атмосферы в команде и уверенность персоналом в будущем.

В этом аспекте кадровая политика в ООО «Вега» должна быть направлена на реализацию следующих основных направлений:

- обеспечивать организацию квалифицированными и заинтересованными работниками;

- эффективно использовать мастерство и потенциальные возможности каждого работника;

- создавать в организации условия для наиболее полного удовлетворения персонала своей работой;

- формирование у руководителей и специалистов высокого уровня профессиональной компетентности, инновационного мышления, управленческой культуры и предпринимательских навыков для мотивирования персонала в новых экономических условиях;

- повышение уровня мотивации труда работников ООО «Вега» за счет дополнительных социальных гарантий и льгот с учетом местных условий;

- совершенствование системы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников, обеспечивающей непрерывность их обучения в течение всей трудовой деятельности и рациональное использование потенциала персонала;

- поддерживать среди работников интерес к достижению общей выгоды своего коллектива и организации в целом.

Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходиться к желаемому результату в отношении любого

вопроса или проблемы. Важным моральным воздействием на руководителей оказывает признание определенных достижений и положительных результатов в деятельности возглавляемой руководителем группы, или, наоборот, критика или недостатки его работы.

Признание придает лидеру уверенность, позволяет достигать лучших результатов.

Таким образом, применение предлагаемой мотивации в работе с персоналом выявляет значительные резервы для повышения эффективности своей деятельности.

Кроме того, как показано в исследовании, важным фактором повышения эффективности работы в ООО «Вега» является персональный менеджмент и организация личной работы руководителей и специалистов.

Анализ существующей системы мотивации показал необходимость совершенствования инструментов нематериальной мотивации, так как различные виды нематериального стимулирования существуют в организации разрозненно.

Новая система мотивации будет способствовать организационной лояльности, преданности общему делу, ответственности и как следствие желанию работать с большей отдачей.

В соответствии с этим необходимо:

- постоянно улучшать сферу профессиональной деятельности работника;
- расширить социальный пакет с учетом возможностей учреждения и предоставить выбор подходящих льгот для сотрудника;
- улучшить качество мероприятий по досугу персонала;
- дать возможность воплощать творческие начинания работников, направленные на повышение эффективности труда;
- планировать карьерный рост.

В совершенствовании системы мотивации необходимо сделать упор на инструменты нематериальной мотивации.

Коллектив ООО «Вега» нуждается в корпоративных праздниках, спортивных мероприятиях и культурно - развлекательных мероприятиях, более широком признании заслуг работников.

В ООО «Вега», нет штатных HR- и PR-специалистов, поэтому нагрузка по нематериальной мотивации персонала должна, целиком и полностью стать обязанностью менеджера по персоналу. В связи с этим необходимо разработать мероприятия по повышению эффективности мотивации трудовой деятельности в системе управления персоналом ООО «Вега».

В отличие от системы премирования, активизирующей в работнике стремление к качественному выполнению его основной и обязательной функции, система нематериальной мотивации должна быть направлена на повышение лояльности к организации, мотивации к успеху, а также на формирование в сотрудниках креативных качеств и инициативности.

В таблице 3.1 приведены предложения по внедрению нематериального стимулирования сотрудников ООО «Вега».

Таблица 3.1- Элементы нематериальной мотивации сотрудников ООО «Вега»

Инструменты нематериальной мотивации	Достижимый результат
1	2
Организация корпоративных мероприятий (посещение кинотеатров, театра и т.п.)	Удовлетворение потребности родственности и повышение приверженности компании
Организация и проведение спортивных мероприятий с персоналом	Повышение сплоченности коллектива
Предоставление льгот для занятия спортом: тренажерный зал, бассейн, и т. д.	Повышение степени удовлетворения потребности в существовании и корпоративном общении

Продолжение таблицы 3.1

1	2
<p>Размещение фотографий лучших работников месяца на доске Почета, установленной в фойе, где их могут видеть коллеги, клиенты и деловые партнеры</p>	<p>Повышение удовлетворенности процессом труда</p>
<p>Поздравление на доске объявлений работников с днем рождения, рождением детей, свадьбами, юбилеями и т.д.</p>	<p>Повышение сплоченности коллектива, осознание работниками своей значимости и востребованности</p>
<p>Ежегодное присуждение звания «Лучший работник года»</p>	<p>Повышение удовлетворения потребности, самовыражения, осознание работниками значимости своего вклада</p>
<p>Увеличение числа совещаний директора с подчиненными, обеспечив участие сотрудников в принятии решений</p>	<p>Повышение стремления к достижению корпоративных целей, осознания значимости своего вклада сотрудниками, их причастности к интересам компании</p>

Целью внедрения предложенных рекомендаций является:

– повышение степени удовлетворения сотрудников за счет получения более свободного доступа к качественному отдыху, поддержанию здоровья посредством спортивных занятий;

– повышение у сотрудников потребности в родственности как за счет повышения возможности корпоративного общения, так и за счет развития командных методов работы и вовлечения персонала в процессы выработки совместных решений;

– повышение у сотрудников потребности в росте, развитии и самовыражении за счет получения более свободного доступа к получению

образования, продвижению по службе, самореализации через достижение высоких результатов работы и участие в делах предприятия;

– повышение приверженности сотрудников к работе, стремления к достижению общекорпоративных целей;

– развитие кадрового потенциала.

### **3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий**

Затраты на реализацию проекта по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала в ООО «Вега» представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Затраты на реализацию, проекта совершенствования системы нематериальной мотивации персонала в ООО «Вега»

Наименование статьи затрат	Затраты, руб. в год
Оформление доски поздравлений	2 000
Корпоративные мероприятия (3 мероприятия)	60 000
Организация спортивных мероприятий	20 000
Посещения театра, кино	16 000
Посещения бассейна	12 000
Тренажерный зал	24 000
Доска почета	10 000
Подарки лучшим работникам	15 000
Создание корпоративного сайта	40 000
Итого	199 000

Для оценки экономической эффективности предлагаемого проекта составляется перечень всех проектных затрат и их совокупное распределение по всем периодам проекта, представленные в таблице 3.3.

Исходя из особенностей бюджетного финансирования, наиболее целесообразным представляется определить период планирования и расходования средств с января 2018 года по декабрь 2018 года, распределив средства пропорционально на весь 2018 год.

Таблица 3.3 - Затраты на реализацию и внедрение проекта совершенствования нематериальной мотивации в ООО «Вега», руб. в 2018 г.

Наименование статьи затрат	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого
Оформление доски поздравлений	2 000				2 000
Корпоративные мероприятия	20 000	20 000	20 000		60 000
Спортивные мероприятия		20 000			20 000
Театр, кино			16 000		16 000
Посещение бассейна	3 000	3 000	3 000	3 000	12 000
Тренажерный зал	6 000	6 000	6 000	6 000	24 000
Доска Почета	10 000				10 000
Подарки лучшим работникам		15 000			15 000
Корпоративный сайт	20 000	20 000			40 000
Итого					199 000

По данным таблицы 3.3, можно сделать вывод о том, что разработка и внедрение проекта совершенствования системы нематериальной мотивации предприятию финансово полезна при правильном планировании доходной и расходной части бюджетной сметы.

Сумма в 199 000 рублей представляется наиболее оптимальной для достижения поставленных целей.

Оценка социально-психологических эффектов от внедрения проектных мероприятий представлена на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1- Эффект от предложенных мероприятий по повышению мотивации персонала в ООО «Вега»

При условии внедрения запланированных мероприятий, нематериальная мотивация будет обеспечивать активное участие работников ООО «Вега» в разработке целей организации.

Главным правилом работы предприятия должно стать стремление к обеспечению сотрудников такими жизненными условиями на работе и за ее пределами, которые позволили бы им полностью раскрыть свой потенциал, улучшить настрой, тем самым повысив желание чувствовать себя звеном сплоченного и дружного коллектива, нацеленного на выполнение самых высоких задач.

Кроме того, предложенные мероприятия позволят получить и обратный эффект, т. е. повысят устойчивость экономической составляющей ООО «Вега». Это должно произойти благодаря:

- развитию кадрового потенциала предприятия, формированию крепкого кадрового резерва;
- повышению приверженности сотрудников предприятия, снижению текучести кадров и косвенного ущерба от него;
- повышению стремления и заинтересованности сотрудников в достижении корпоративных целей и высоких результатов деятельности, развитию предприятия;
- повышению корпоративной культуры;
- повышению эффективности функционирования производственного социума;
- как следствие вышеперечисленных пунктов, повышению производительности и качества труда.

В случае обнаружения низкой эффективности проведенных мероприятий следует изменить подходы к проведению мотивационной политики, опираясь на потребности и ожидания работников, согласованные с целями и задачами в ООО «Вега».

Таким образом, разработаны предложения и рекомендации по совершенствованию управления нематериальной мотивацией, которые

применимы для персонала в ООО «Вега», в том числе:

- развитие личности работника;
- расширение социального пакета с учетом возможностей работодателя и предоставление выбора подходящих льгот для сотрудника;
- улучшение качества мероприятий по досугу персонала;
- возможность воплощения творческих начинаний работников предприятия, направленных на повышение эффективности труда, планирование карьерного роста.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что предложенный вариант по совершенствованию мотивации сотрудников ООО «Вега» экономически целесообразен, так как экономически эффективен.

#### 4 Социальная ответственность как элемент управления имиджем предприятия

Социальная ответственность бизнеса (СОБ) основывается на концепции «стейкхолдеров» и трактуется как ответственное отношение к потребителям, работникам, партнерам, владельцев бизнеса, государства, общества.

Стейкхолдеры в ООО «Вега» представлены в таблице 4.1.

Таблица 4.1 - Стейкхолдеры в ООО «Вега»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Сотрудники компании	Органы федеральной и местной власти
Собственники	Население региона
Потребители	Конкуренты
Партнеры	Благотворительные организации

Работники ожидают удовлетворения их труда в формах адекватной оплаты, возможностей профессионального роста и построения деловой карьеры, здоровой моральной атмосфере, приемлемых условий и режима труда, хорошего руководства. Потребителей интересует качество, безопасность и доступность товаров и услуг. Местные органы самоуправления заинтересованы в пополнении бюджета посредством налоговых поступлений и сохранения рабочих мест для населения региона.

К числу влиятельных стейкхолдеров относятся также жители региона, в котором находится организация. Среди жителей региона выделяют не только проживающих в нем людей, но и местные власти, природную среду и физическое окружение, качество жизни людей.

Также сюда относятся и детские дома, школы и детские сады (проведение праздников, получение материальной помощи).

Определение стейкхолдеров программы КСО в ООО «Вега» представлена в таблице 4.2.

Таблица 4.2 - Определение стейкхолдеров программы КСО

Цель КСО	Стейкхолдеры
Развитие собственного персонала	Работники, собственники
Популяризация компании как надежного работодателя	Собственники, работники, партнеры
Стабильность и устойчивость компании в долгосрочной перспективе	Органы федеральной и местной власти, клиенты, население
Улучшение имиджа компании, рост репутации	Собственники, партнеры, работники

Исходя из данных таблиц, можно сказать, что наибольшее отражение в поставленных целях КСО организации находят стейкхолдеры прямого влияния.

Определение элементов программы КСО компании представлена, в таблице 4.3.

Таблица 4.3- Элементы программы КСО компании

Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
1	2	3
Работники	Программы повышения квалификации (это согласуется со стратегией развития)	Привлечение лучших сотрудников, поддержание работоспособности сотрудников, минимизация финансовой нагрузки на семьи в случае болезни
Население	Приготовление большого торта и развлекательной программы на «День защиты детей»	Организация досуга граждан города с детьми

Продолжение таблицы 4.3

1	2	3
Детские дома, школы и детские сады	Проведение бесплатных мастер-классов для детей	Повышение эффективности благотворительных программ в регионах присутствия

СОБ проявляется через такие мероприятия, как:

- всестороннее совершенствование отношений с потребителями;
- обеспечения трудовых прав персонала;
- обучение и развитие персонала, планирование карьерного роста;
- рост заработной платы, выплата премий и компенсаций;
- помощь в решении жилищных проблем, возможности для полноценного отдыха, спортивные и культурные мероприятия;
- внедрение принципов честного ведения бизнеса;
- социально и экологически сбалансированная операционная деятельность;
- открытость информации о предприятии и продукции (услуги);
- прозрачность деятельности и отчетность перед собственниками;
- сертификация соответствия систем управления качеством, здоровьем и безопасностью;
- социальные инвестиции, социально ответственный маркетинг;
- благотворительность и инвестиции в социальные программы местного сообщества;
- добросовестность рекламы;
- своевременность уплаты налогов;
- поддержка общественных движений за качество и благотворительность;
- защита природной среды и др.

Социальная ответственность ресторанного бизнеса (СОРБ), по наблюдениям рестораторов и экспертов ресторанного бизнеса, находится на

этапе становления и реализуется преимущественно ресторанными сетями через программы развития персонала, благотворительности, поддержки творческой молодежи и честного ведения бизнеса.

Социальные программы развития персонала, в основном, направлены на сплочение коллектива и формирования единой команды, развитие сотрудников и решение их насущных проблем.

Социальная ответственность бизнеса является важной составляющей при определении ежегодного рейтинга лучших заведений сферы гостеприимства.

Анализируются по содержанию и достигнутыми результатами такие инициативы, как: финансирование и не финансовой поддержка благотворительных программ и фондов, социальные программы для персонала, защита окружающей среды.

Таким образом, социальная ответственность ресторанного бизнеса является составной поддержанием его имиджа, направлением повышения конкурентоспособности, устойчивой конкурентным преимуществом.

Предприятию необходимо продолжать увеличивать выручку, повышать квалификацию персонала, снижать затраты и оптимизировать структуру баланса, путем сокращения наиболее срочных обязательств.

## Заключение

Система управления персоналом – это часть системы управления трудовыми ресурсами.

Под трудовыми ресурсами понимают часть населения, обладающую необходимыми физическими и интеллектуальными качествами, способностями и знаниями для работы в какой-либо сфере приложения труда.

Моё исследование системы управления персоналом проводилось на примере предприятия ООО «Вега».

Общество с ограниченной ответственностью «Вега» является юридическим лицом, действует на основании устава предприятия и законодательства Российской Федерации.

ООО «Вега» является финансово-устойчивым и стабильно развивающимся предприятием. ООО «Вега» соблюдает законодательство Российской Федерации в области оказания услуг. ООО «Вега» - является универсальным заведением, имеет богатую историю преобразований и модернизаций, также постоянно и качественно обслуживает клиентов.

ООО «Вега» зарегистрирована 1 августа 2013 г. регистратором Межрайонная инспекция федеральной налоговой службы № 16 по Новосибирской области.

Совершенствование системы мотивации персонала в ООО «Вега» означает реструктуризацию мотивирующие факторы.

Основная цель изменений состоит в том, чтобы новая система мотивации соответствовала целям предприятия.

Решение этой проблемы подразумевает соблюдение свода основополагающих принципов, для построения системы мотивации:

1) Каждый сотрудник должен четко понимать, какие результаты работы ждет от него руководство, и осознавать значимость своей работы как ценный вклад в общие результаты компании.

2) За хорошую работу, работник должен получить хорошее вознаграждение не меньше, чем за тот же труд получают в других

организаций. Этот принцип создает чувство удовлетворения финансовых проблем сотрудника и является условием снижения текучести высококвалифицированных кадров.

3) Каждый работник должен иметь возможность получить необходимые для работы навыки и умения. Улучшение благополучия организации является залогом быстрого карьерного роста и должны полностью поощряться руководством.

4) Создание единого духа коллектива, здоровой атмосферы в команде и уверенность персоналом в будущем.

Кроме того, предложенные мероприятия позволят получить и обратный эффект, т. е. повысят устойчивость экономической составляющей ООО «Вега». Это должно произойти благодаря:

- развитию кадрового потенциала предприятия, формированию крепкого кадрового резерва;
- повышению приверженности сотрудников предприятия, снижение текучести кадров и косвенного ущерба от него;
- повышению стремления и заинтересованности сотрудников в достижении корпоративных целей и высоких результатов деятельности, развитии предприятия;
- повышению корпоративной культуры;
- повышению эффективности функционирования производственного социума;
- как следствие вышеперечисленных пунктов, повышению производительности и качества труда.

В случае обнаружения низкой эффективности проведенных мероприятий следует изменить подходы к проведению мотивационной политики, опираясь на потребности и ожидания работников, согласованные с целями и задачами в ООО «Вега».

В любой экономической ситуации, не стоит забывать о материальном стимулировании сотрудников и о нематериальных методах мотивации

(карьерный рост, публичная похвала, соревнования и конкурсы, неформальные встречи сотрудников, получение новых знаний и навыков), а также о корпоративной культуре, она позволит создать внутри организации индивидуальную атмосферу, которая будет направлять коллектив на эффективную работу, заставляя действовать на благо организации.

Таким образом, разработаны предложения и рекомендации по совершенствованию управления нематериальной мотивацией, которые применимы для персонала в ООО «Вега», в том числе:

- развитие личности работника;
- расширение социального пакета с учетом возможностей работодателя и предоставление выбора подходящих льгот для сотрудника;
- улучшение качества мероприятий по досугу персонала;
- возможность воплощения творческих начинаний работников предприятия, направленных на повышение эффективности труда, планирование карьерного роста.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что предложенный вариант по совершенствованию мотивации сотрудников ООО «Вега» экономически целесообразен, так как экономически эффективен.

## Список использованных источников

- 1) Конституция Российской Федерации: Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. – М.:ЭКСМО. 2015 – 32 с.
- 2) Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 (действующая редакция от 31.07.2016) // СПС «КонсультантПлюс».
- 3) Алиев В.Г. Теория организации: учебник / В.Г. Алиев. - М.: Экономика, 2015. - 429 с.
- 4) Андреева Н. Е. Персонал-стратегия. Эффективное кадровое планирование в библиотеке / Н. Е. Андреева // Справочник руководителя учреждения культуры : ежемес. журнал о культуре Вологодской области. – 2016. – № 9. – С. 70–77.
- 5) Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. –Спб., 2016. – 321 с.
- 6) Балашов А.П. Теория организации: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 208 с.
- 7) Богачева Т.В. Система мотивации как совокупность материальных и нематериальных форм воздействия на персонал организации // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2017. – № 6. – С. 55-61.
- 8) Бойчук, Н. И. Организация и нормирование труда : учебно-методический комплекс / Н. И. Бойчук – ООО «Перспект», электронная версия книги, 2016. -87с.
- 9) Верхоробин В.И. Современные методы управления персоналом // Деньги и кредит. 2016. - №8. - С.39-42.
- 10) Генкин Б.М. Экономика и социология труда. - М., 2016. – 384 с.
- 11) Горбунов С.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Н. Новгород: НГАС, 2016. – 286 с.
- 12) Грант Роберт М. Современный стратегический анализ: учеб.для слушателей, обуч. по прогр. «Мастер делового администрирования» / Роберт

Грант; [пер. с англ. И.И.Малковой, под ред. В.Н.Фунтова]. - 7-е изд. - СПб.: Питер, 2016. - 537 с.

13) Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник / А. П. Егоршин. - Н. Новгород: НИМБ, 2016. - 374 с.

14) Завьялов В.Г. Проблема экономического отчуждения в анализе производственных отношений. - Томск, 2015. – 144 с.

15) Брякина А.В. Конкурентоспособность предприятия в условиях глобальной экономики // Территория науки. 2012. № 1. С. 21-28.

16) Ивановская Л.В. Корпоративная культура и организационные изменения / Л.В. Ивановская // Кадровый вестник. - 2016. - № 12. - С.21-28.

17) Ильин В. В., Сердюкова, Н. А., Алексеев В. Н., Ермилов В.Г. Финансовый менеджмент. – М.: Омега-Л, 2015. – 560 с.

18) Кибанов А.Я. Формирование системы управления персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. - М.: ГАУ, 2016. - 341 с.

19) Колетвинова Е.Ю. Стратегическое управление персоналом. Краткий курс. - М. : ООО «Проспект», 2015. - 141с.

20) Крушельницкая А.В. Управление персоналом: учебное пособие / Крушельницкая О.В., Мельничук Д.П.- М.: «Кондор». - 2015. - 308 с.

21) Кузнецов Ю. В. Теория организации: Учебник для бакалавров / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. - М.: Юрайт, 2016. - 365 с.

22) Курочкин В. Н. Организация, нормирование и оплата труда / В.Н. Курочкин. - М.-Берлин: Директ-Медиа, 2016. - 234с.

23) Курочкина Р. Д. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии ЧИ [Электронный ресурс] : учеб. Пособие / Р. Д. Курочкина - 2-е изд., стер. - М. : ФЛИНТА, 2016. - 166с.

24) Лапыгин Ю.Н. Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие / Ю. Н. Лапыгин. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 329 с.

25) Мировец М.О. Корпоративная культура / М.О. Мировец. - СПб.: АО «Литера плюс», 2015. - 320 с.

- 26) Озарёнов Т. В. Основы управления персоналом : учебное пособие / Т.В. Озарёнов. - М.: ГАСБУ, 2016. - 417 с.
- 27) Печникова А.В. Документация отдела кадров предприятия: Учеб.пособие. - М.: ЭКМОС, 2015. - 256 с.
- 28) Полякова О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 570 с.
- 29) Потемкин В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов / В.К. Потемкин. - СПб.: Питер, Лидер, 2016. - 432 с.
- 30) Резникова О. С. Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников в организации // Наука без границ. - 2017. - № 3 (8). - С. 11-15.
- 31) Рогожин М. Ю. Управление персоналом: практ. пособие / М.Ю. Рогожин - М.-Берлин: Директ-Медиа, 2016. - 309с.
- 32) Савельев А.П. Корпоративная культура / А.П. Савельев.- М.: ИНФРА-М, 2015.- 360 с.
- 33) Самыгин С.И. Менеджмент персонала : учебное пособие / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. - М.: Зевс, 2015. - 371 с.
- 34) Семенов А. К. Основы менеджмента: учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – Москва: Дашков и К°, 2015. – 575 с.
- 35) Сергеев А. М. Организационное поведение; Академия - Москва, 2016. - 288 с.
- 36) Смирнов Э.А. Теория организации: Учебное пособие / Э.А. Смирнов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 248 с.
- 37) Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2015. - 624 с.
- 38) Травин В.В., Дятлов, В.А. Основы кадрового менеджмента. – М., 2016. - 326 с.
- 39) Управление персоналом организации [Текст]: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФА-М, 2015. – 638 с. – (Серия «Высшее образование»).

40) Управление персоналом [Текст]: современная российская практика / под ред. С.Н. Мордовина. – СПб.: Питер, 2016. – 288 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).

41) Уткин, Э.А. Управление персоналом в малом бизнесе: учебник / Ю. А. Уткин. - М.: Акалис, 2015. - 234 с.

42) Хорин А.Н. Стратегический анализ: учеб. пособие для студ. Вузов / А.Н.Хорин, В.Э.Керимов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЭКСМО, 2015. - 444 с.

43) Цветкова И. И. Формирование концепции оценки кадровой безопасности предприятия // Культура народов Причерноморья. 2017. - №278.- С. 81–84.

44) Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом: учебник / Ю. А. Цыпкин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. - 342 с.

45) Шапиро, С.А. Управление персоналом как вид предпринимательской деятельности / С.А. Шапиро, А.Я. Шапиро – М.-Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 340с.

46) Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2015. - 384 с.

47) Вилюнас, В.К. Психологические механизмы мотивации человека практика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://lib.vkarp.com/> (дата обращения: 06.03.2018).

48) Журнал Управление персоналом [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/> (дата обращения: 07.03.18).

49) Журнал Кадры предприятия №3 2004 [Электронный ресурс] режим доступа: <https://dis.ru/library.ru/> (дата обращения 30.05.2018).