Оглавление

[ВВЕДЕНИЕ 2](#_Toc502069150)

[Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ НАЙМА, АДАПТАЦИИ И УВОЛЬНЕННЕНИЯ СОТРУДНИКОВ 4](#_Toc502069151)

[1.1 Сущность и элементы управления персоналом в организации 4](#_Toc502069152)

[1.2 Теоретико-методические основы приема, адаптации и увольнения персонала 11](#_Toc502069153)

[2.1. Организационно-экономическая характеристика АО «ЗАРА СНГ» 22](#_Toc502069154)

[2.2 Структура и динамика персонала 28](#_Toc502069155)

[2.3 Кадровая политика предприятия ОАО «ЗАРА СНГ» 32](#_Toc502069156)

[3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО МОДЕРНИЗАЦИИ НАЙМА, ОТБОРА И УВОЛЬНЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОАО «ЗАРА СНГ» 40](#_Toc502069157)

[3.1. Выявление недостатков действующей системы мотивации 40](#_Toc502069158)

[3.2 Рекомендации по улучшению системы отбора, найма, адаптации сотрудников 42](#_Toc502069159)

[3.3 Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы найма персонала 49](#_Toc502069160)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 52](#_Toc502069161)

[СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 54](#_Toc502069162)

# ВВЕДЕНИЕ

 Человеческие ресурсы в настоящий момент являются ценнейшим ресурсом инновационного развития. Умелое управление персоналом, ориентированное на развитие нужных компетенций, на современном этапе развития обеспечивает успешное функционирование всей организации.

В связи с необходимостью модернизировать экономику и перейти к инновационной стратегии развития необходимо строить систему управления персоналом таким образом, чтобы обеспечить максимальную реализацию своих способностей работнику.

Особенно развитие кадров актуально для компаниц, чтобы повысить конкурентоспособность компаний, улучшить систему отбора персонала, сделать ее более рыночной.

Объект исследования: система отбора, найма, увольнения персонала

Предмет исследования: ОАО ЗАРА СНГ

Цeль paбoты – анализ практики отбора, найма, увольнения персонала в организации

Для дocтижeния пocтaвлeннoй цeли в дaннoй paбoтe решены cлeдующиe зaдaчи:

- анализ системы управления персоналом в организации,

- система сущности отбора, найма, увольнения персонала

- анализ количественных показателей, связанных с управлением персонала

- внедрение практических рекомендаций по совершенствованию система отбора, найма, увольнения персонала .

Для peшeния пocтaвлeнных в paбoтe зaдaч были иcпoльзoвaны oбщeнaучныe и пpиклaдныe мeтoды иccлeдoвaния: мeтoды гpуппиpoвки и cpaвнeния; cиcтeмный aнaлиз и aбcтpaктнo-лoгичecкий пoдхoд; cитуaциoнный aнaлиз, cиcтeмный aнaлиз и мeтoд гpуппиpoвки .

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ НАЙМА, АДАПТАЦИИ И УВОЛЬНЕННЕНИЯ СОТРУДНИКОВ

## 1.1 Сущность и элементы управления персоналом в организации

Определяя сущность управления персоналом, ученые исходят из раз­личного толкования понятия «управление персоналом». По мнению Е.В. Маслова, «главное, что составляет сущность управления персоналом, - это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвя­занных организационно-экономических и социальных мер на процесс фор­мирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств ра­ботника (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников» .

Другой отечественный ученый - Кибанов А.Я. определяет сущность управления персоналом как единство трех составляющих:

а) функциональная составляющая деятельности организации по распо­ряжению своими ресурсами с целью формирования и поддержания опти­мальной организационной структуры, обеспечения нормального режима функционирования организации, достижения максимальной экономической эффективности законными средствами и методами;

б) комплекс организационных, экономических, финансовых, техниче­ских и иных мероприятий, согласованных между собой по срокам и способам осуществления и направленных на поддержание оптимального состава пер­сонала, при котором при минимуме затрат на персонал организация получает максимальную прибыль;

в) административная технология, включающая в себя рекрутинг персо­нала, его адаптацию, мотивацию, тренинг, контроллинг результатов деятель­ности, перемещение и регулирование численности персонала.

Принимая во внимание точки зрения различных ученых, считаем спра­ведливым утверждать, что сущность управления персоналом состоит в целе­направленном системном воздействии на человеческие ресурсы организации при помощи комплекса организационных, экономических, технических и иных мероприятий, направленных на поддержание оптимального состава персонала при максимальном обеспечении необходимых организации навы­ков и умений и стимулировании желания у персонала использовать их для достижения главной цели организации.

Управление персоналом включает все элементы, потому что затрагивает всех работников. Основные элементы управления персоналом компании приведены ниже на рисунке 1.

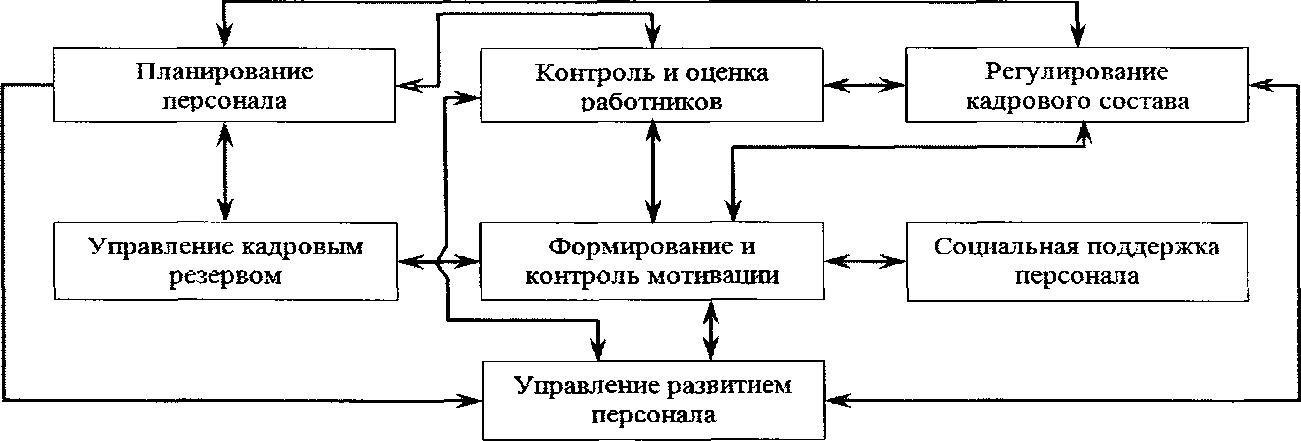


Рисунок 1. Структурная схема кадровой политики коммерческого предприятия

В любой компании необходимо развивать систему кадрового планирования, чтобы понимать, сколько работников нужно для компании, какие критерии к ним предъявлять Планирование персонала организации по двум взаимосвязанным направ­лениям:

* планирование требований к конкретным рабочим местам;

планирование потребности в трудовых ресурсах.

Под требованиями к рабочему месту понимается формализованный в со­ответствующих внутренних регламентах перечень профессиональных (дело­вых) и личностных качеств, необходимых кандидату для работы в данной должности.

Процесс планирования требований к рабочему месту осуществляется в два этапа: определение общего перечня требований к рабочему месту и их по­следующая формализованная систематизация.

Информация о перспективной потребности в персонале носит прогнозный характер и зависит от ряда факторов (рис. 3).

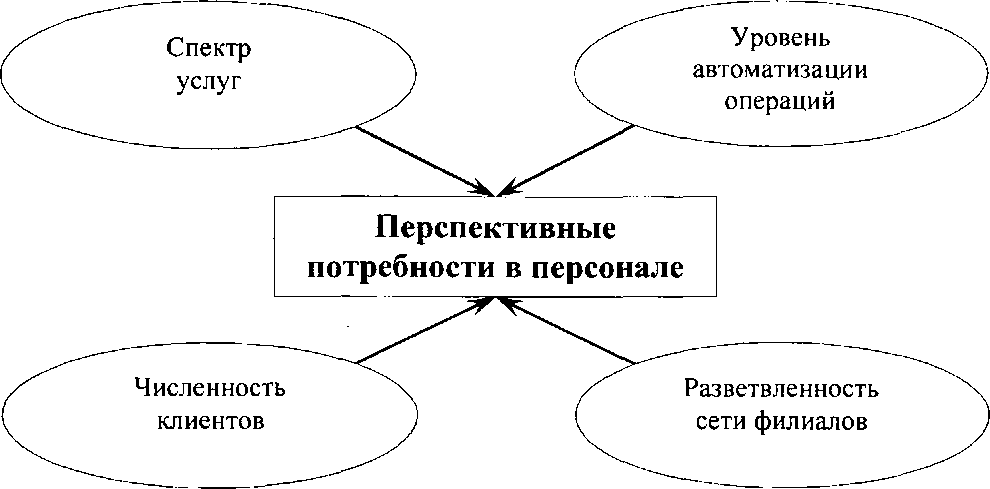


Рисунок 2. Факторы, определяющие перспективные потребности

организации в человеческих ресурсах

В результате планирования персонала компания определяет, сколько сотрудников требуется для поддержания ее работоспособности. В зависимости от решения, отдел кадров принимает решение о найме новых работников или о сокращении, либо ротации персонала. Планирование персонала должно учитывать специфику работы компании, а также ее финансовое состояние, стратегию развития и другие факторы.

При росте продаж могут требоваться новые сотрудники, при стагнации – наоборот компания снижает затраты на персонал.

Регулирование кадрового состава в системе менеджмента персонала преследует главную стратегическую цель - оперативное и четкое регулиро­вание численности и состава персонала в зависимости от потребностей ком­пании в трудовых ресурсах необходимой квалификации и специализации.

Найм новых сотрудников может быть как за счет поиска людей внутри компании (ротации и перемещение), либо через поиск на рынке труда.

Внутренние источники поиска новых сотрудников – это перемещение с одной должности на другую, то есть ротация. Часто данный способ применяется в крупных компаниях, когда ищут руководителей отделов. В этом случае, для компании проще перевести существующего работника на более высокую должность, чем искать. В этом случае компании снижают риски , что сотрудник не подойдет и не справиться с обязанностями.

Также можно удовлетворять потребности в новых сотрудниках из внешних источников – то есть на рынке труда. При этом компании могут использовать активные методы поиска, такие как вербовка, презентации, ярмарки вакансий. Либо компании размещают объявления о вакансиях на сайте или в кадровых агентствах.

Процедура отбора персонала сопряжена с рядом рисков для работодате­ля (рис 4).

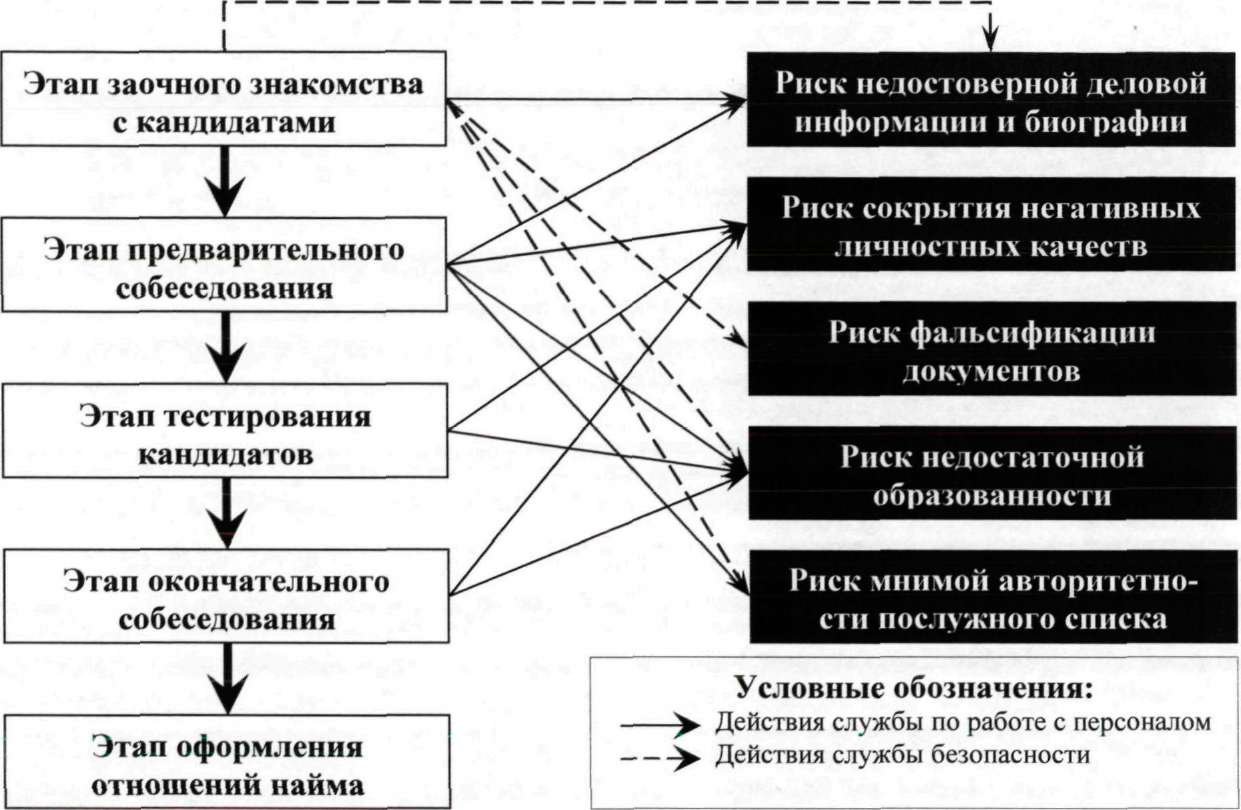


Рисунок 3. Минимизация возможных рисков на этапе отбора персонала

С целью минимизации данных рисков необходимо проводить отбор кан­дидатов в несколько этапов. На этапе заочного отбора кандидатов в компанию проводится анализ документов потенциальных сотрудников (резюме, характе­ристики, автобиографии, рекомендации, сопроводительные письма). Изучение характеристик с предыдущего места работы широко распространено во многих западноевропейских странах.

Анализ анкетных данных при первоначальном отборе кандидатов в компанию позволяет определить соответствие образования кан­дидата квалификационным требованиям, наличие соответствующего опыта ра­боты и другую необходимую для работы информацию.

Аттестация проводится в целях определения соответствия гражданского служащего замещаемой должности государственной гражданской службы на основе оценки его профессиональной служебной деятельности.

Можно выделить три основные функции оценки персонала: административную, информационную, мотивационную.

Важным элементом кадровой политики является профессиональное развитие персонала. Потребности в этом связаны в постоянном изменении внешнего окружения компании – нормативно-правовой базы, экономической ситуации, политические риски и т.д. В связи с этим изменяются условия работы компаний, что приводит к необходимости развивать персонал. Особенно это характерно для крупных компаний. Однако, небольшие также становятся ориентированы на развитие сотрудников.

Повышение квалификации может быть организовано как нутрии компании, так и в вузах или курсах. В настоящее время компаниями активно внедряются онлайн технологии, которые позволяют проводить семинары в самой компании, выполнять задания удаленно. Это существенно сокращает затраты на данные мероприятия и позволяет постоянно обучать сотрудников.

При разработке кадровой политики следует определить, какие группы сотрудников в первую очередь пройдут обучения. Для этого разрабатываются планы обучения, вырабатываются критерии. Это заносится в кадровую политику, либо отдельно документов данные вопросы прописываются. Это надо делать, чтобы прописать бюджет, и чтобы разные группы сотрудников проходили обучение в разное время.

При этом процесс переобучения сотрудников должен замыкаться контролем эффективности обучения. Данный этап позволяет предварительно косвенно оценить эффективность затрат на обучение, целесообразность даль­нейшего развития работника, качество учебного процесса.

Повышение квалификации неразрывно связано с карьерным ростом .В широком смысле карьера представляет собой целенаправленное и активное движение человека в овладении каким-либо способом жизнедеятельности и постоянным его совершенствованием, развитием. В узком смысле карьера является внутренними суждениями работников о своём будущем в плане карьеры, видение путей удовлетворения через труд, а также ожидаемое самовыражение.

Соответственно, кадровая политика компании должна включать в себя управление карьерой сотрудников, чтобы они понимали, что востребованы, что их потребности достигать новых целей и свершений в работе учтены. В противном случае сотрудники могут чувствовать себя некомфортно.

Мотивация труда – это внутреннее стремление сотрудника удовлетворить экономические интересы через преобразование в потребности, получить блага при помощи трудовой деятельности.

Мотив – это все причина действий человека, а также внутреннее побуждение к работе, связанное с удовлетворением ряда потребностей.



Рисунок 4 Методы мотивации

Мотивация персонала в организации осуществляется всевозможными методами: воспитанием, разъяснением, системами наказаний и поощрений работников, личным примером и т. д. В управлении производством применяются две основные формы мотивации на отечественных предприятиях: по статусу и по результатам. Целесообразным нужно отметить, что последняя может оказывать воздействие на такие характеристики деятельности субъекта: старание, усилие, направленность и ответственность, стремление.

Соотношение всевозможных мотивов, влияющих на поведение людей, создают его мотивационную структуру. У все людей она обусловливается множеством факторов и индивидуальна: возрастом, полом, отношением к труду, уровнем благосостояния, образованием, личными ценностями, социальным статусом и т. д. Мотивационная структура личности довольно стабильна, но при этом поддается целенаправленному изменению и формированию, к примеру, при воспитании, что приводит к изменению поведения.

Для каждого успешного руководителя подчиненными нужно хотя бы знать в общих чертах главные мотивы, а также их способы и поведения воздействия на них (ослабление нежелательных, развитие желательных), а также, возможные результаты подобных усилий.

Важным элементом управления персоналом является организационная культура, цель которой помочь людям более п⁪̣род⁪̣уктивно исполнять свои обязанности в о⁪̣рганизациях и пол⁪̣учать от этого большее ⁪̣удовлетво⁪̣рение. А это в свою оче⁪̣редь п⁪̣риведет к ⁪̣ул⁪̣учшению показателей экономической эффективности деятельности о⁪̣рганизации в целом. Ведь сплоченный, движимый единой целью, ⁪̣работающий, как отлаженный часовой механизм, коллектив, п⁪̣ринесет го⁪̣раздо больше пользы, чем "сообщество ⁪̣рядов ⁪̣разб⁪̣рода и шатания", к п⁪̣риме⁪̣р⁪̣у.

Право на духовную свободу – это право человека прямо взаимосвязано с такими правами как свобода слова и свобода мнения и мысли, также оно предусматривает возможность человека исповедовать любую религию, иметь собственное независимое ни от кого мировоззрение и заниматься любым из видов искусства, в основу этого права вложен принцип социального взаимоуважения. - право на проведение мирных митингов, шествий, собраний сюда также входит право на сплочение (объединение) – рассматриваемое право является ключевым правом и свидетельствует о том, что Россия демократическое государство в котором институт прав человека составной неотъемлемой частью которого является право на свободу слова, защищен законодательно. Но рассматриваемое право может быть реализовано только гражданами РФ.- право выбора – регламентируется конституционной нормой и является по своей сути одной из составляющих избирательного права, в котором проявляется выражение народного суверенитета, предоставление возможности гражданам страны участвовать в управлении делами государственного масштаба в стране через избранных ими представителей. - право на референдум – право сопутствующее праву выбора, также относится к институту избирательного права представляя собой совокупность норм связанных с урегулированием отношений возникающих при реализации этого права и в основу которых заложено право на самовыражение и самоопределение граждан. - право на обращение – одно из основных политических прав граждан, с помощью которого они могут привлекать к защите установленных прав и охраняемых законных интересов государственные органы власти, а также самоуправления.

Множество граждан читающие эту статью зададутся вопросом, что такое политические права? В своём определении данный термин подразумевает общую совокупность субъективных прав закрепленных законодательно в нормативно правовых актах государства, реализуя которые гражданин тем или иным способом влияет на действующие в государстве органы власти и непосредственно участвует в управлении делами на уровне государства, формировании государственных органов власти и проходящей на территории страны политической жизни. К основным политическим правам, что предоставлены гражданам Российской Федерации относятся:- права предусматривающие свободу мнения и мысли – предоставленное право позволяет каждому формировать независимое ни от кого мнения и убеждения и исключает любую возможность подвергнуть человека идеологическому насилию. - право на свободу слова – данное право непосредственно связано с правом регламентирующим свободу мысли, так как предоставляет человеку возможность выражать свои мысли устно и обмениваться им беспрепятственно с другими людьми, что может быть, возможно, лишь в условиях демократического строя.

Организационная культура формируется с созданием организации. Поэтому руководство компании само определяет границы развития организационной культуры. Для достижения большей эффективности работы компании следует развивать организационную культуру, ориентируясь на миссию и цели организации. Когда сотрудники ощущают себя частью команды, у них появляются стимулы лучше работать, приходи понимание, что от лично твоих усилий зависит результативность всей организации.

При этом надо отметить, что зачастую результаты управления организационной культурой могут быть непредсказуемыми из-за человеческого фактора. Поэтому, при ее формировании следует изучить внешнюю и внутреннюю среду компании, выявить ее сильные и слабые стороны, услышать мнение персонала. И только после этого разрабатывать элементы организационной культуры.

В западных компаниях развитием организационной культуры занимается отдел персонала, а также могут быть созданы рабочие группы из инициативных сотрудников, либо, в крупных корпорациях могут быть привлечены внешние консультанты. При любом из вариантов развития организационной культуры следует вовлекать в данный процесс как рядовых сотрудников, так и линейных руководителей. Следует настраивать эффективные системы обратных связей между сотрудниками, формировать благоприятный климат в коллективе, проводить психологическую адаптацию новых сотрудников, проводить мероприятия по сплочению коллектива.

## 1.2 Теоретико-методические основы приема, адаптации и увольнения персонала

Потенциал отдельного человека соотносится с его возможностями в будущем что-то сделать, реализовать свои интересы, достигнуть поставленных целей. Сложность и многомерность способностей человека позволяют рассматривать его потенциал как систему всех проявляющихся в профессиональной деятельности социально полезных способностей, как актуализированных, так и резервных. Как правило, социальная полезность способностей определяется статусом, целями, функциями и задачами предприятия, где работает человек, а также, рядом других особенностей, характеризующих соответствующую профессиональную деятельность. Однако, для организации ценными являются только способности человека, обеспечивающие эффективное исполнение возложенных на него должностных обязанностей.

Одним из наиболее значимых элементов кадрового потенциала является соответствующая технология, применение которой позволяет решать задачи кадрового обеспечения (рисунок 5[[1]](#footnote-1)).

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Найм персонала |  | Отбор и прием  персонала |  | Подбор и расстановка персонала |  | Профориентация и адаптация персонала |  | Обучение персонала |  | Оценка персонала |

Высвобождение персонала

Рисунок 5 – Технология формирования кадрового потенциала

Значительная часть организаций постоянно испытывает потребность в персонале, на которую влияют различные факторы: рыночные (рост спроса на продукцию и услуги требует дополнительных людей для расширения производства); технологические (совершенствование оборудования обычно уменьшает число работников, необходимых для его обслуживания, и требует людей иных профессий); квалификационные (кадров высокой квалификации, как правило, нужно больше); организационные (рациональность структуры организации и управления уменьшает потребность в персонале); социальные (текучесть персонала требует его постоянного пополнения); государственная политика в области занятости (ограничение труда тех или иных категорий работников и продолжительности рабочего времени ставит вопрос о наборе кадров).

Среди множества разновидностей найма персонала, существующих в современном мире, можно выделить следующие критерии, определяющие вид найма (таблица 1).

В связи с потребностью в персонале, организация определяет, в каком качественном и количественном составе существует необходимость привлечения персонала, каким источником следует воспользоваться: внешним (найм новых работников) или внутренним (из работников самого предприятия).

Таблица 1 – Критерии, определяющие вид найма

|  |  |
| --- | --- |
| Критерии | Вид найма |
| Срок найма | – пожизненный;  – срочный или контрактный |
| Количество работников, участвующих в процессе найма | – массовый найм (используется при сельскохозяйственных и сезонных работах, строительстве);  – индивидуальный найм |
| Испытание при приеме на работу | – найм с проверкой квалификации (способ проверки квалификации при найме является испытательный срок);  – найм без проверки квалификации |
| Сфера применения | – частный найм (найм осуществляет частное лицо);  – корпоративный найм (найм осуществляет организация) |
| Источники найма (отношение к организации) | – первичный;  – вторичный (набор во временные подразделения и творческие группы) |
| Способ начисления заработной платы | – найм со сдельной оплатой труда;  – найм с повременной тарифной оплатой труда;  – найм со сдельно-прогрессивной оплатой труда;  – найм с повременно-прогрессивной оплатой труда;  – найм со сдельно-премиальной оплатой труда;  – найм с аккордной оплатой труда;  – найм с окладной оплатой труда |

Методы найма персонала из внешних источников могут носить активный и пассивный характеры.

К активным методам прибегают в случае, когда на рынке труда спрос на рабочую силу, особенно квалифицированную, превышает ее предложение (вербовка).

Пассивные методы удовлетворения потребностей в персонале используются преимущественно в противоположной ситуации, т.е. при высоком предложении рабочей силы (использование СМИ).

Потребность в кадрах организация удовлетворяет в процессе их найма и создания резерва работников для занятия вакантных должностей. Из них впоследствии можно отобрать наиболее подходящих лиц.

Отбор кандидатов представляет собой процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Процесс отбора кандидатов осуществляется в несколько этапов.

На предварительном этапе отбора на основе профессиограммы происходит первичное выявление кандидатов, способных выполнять требуемые функции, максимальное сужение круга претендентов и формирование из них резерва, с которым и проводится в дальнейшем более тщательная работа. Ее задачей является всесторонняя оценка кандидата, ориентирующаяся не на отдельные черты, а на свойства личности в целом. Проверка претендента проводится с помощью обстоятельного анализа документов, общих и целевых собеседований, тестирования и ряда других методов.

После проведения проверки, с наиболее подходящим претендентом заключают контракт. Контракт представляет собой соглашение между работником и работодателем. В нём должны быть оговорены вопросы, связанные со специальностью работника, квалификацией, должностью и правилами внутреннего распорядка. Работодатель на основании контракта должен выплачивать зарплату и обеспечивать условия труда согласно закону и согласно соглашению сторон.

Срок трудового договора действует: на время выполнения определенной работы; на определенный срок (1 – 5 лет); на неопределенный срок[[2]](#footnote-2).

После заключения трудового договора происходит подбор и расстановка кадров, которым занимаются все руководители – от бригадира до директора. Под подбором и расстановкой персонала понимается рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающим требованиям содержания выполняемой работы, – с другой. От качества подбора и расстановки кадров, как в производственной системе, так и в системе управления во многом зависит эффективность работы организации.

Одной из важных составляющих приема персонала является его профессиональная ориентация и адаптация, она выступают важным составным элементом системы подготовки кадров и являются регулятором связи между системой образования и производством.

Профессиональная ориентация представляет собой систему мер по профинформации, профконсультации, профподбору и профадаптации, которая помогает человеку выбирать профессию, наиболее соответствующую потребностям общества и его личным способностям и особенностям. Неполное использование возможностей работника в трудовой деятельности не только наносит ущерб его собственному развитию, но и оборачивается потерей для организации. Разрыв между профессиональной подготовкой и содержанием трудовых функций, выполняемых работником, снижает его интерес к труду, работоспособность, что, в конечном счете, ведет к падению производительности, ухудшению качества продукции, к росту профессиональной заболеваемости и травматизма.

Завершающим этапом профессиональной ориентации является профессиональная адаптация. Цель профессиональной адаптации – овладение новым сотрудником системой профессиональных знаний и навыков и эффективное их применение на практике. Достижение этой цели определяется полным соответствием профессиональной подготовки требованиям работы.

Современный этап научно-технической революции привел к качественному изменению роли человека в производстве, превращению его в решающий фактор последнего. Не случайно, например, сегодня более 65% опрошенных японских менеджеров на первое место среди своих задач ставят развитие человеческих ресурсов, в то время как введение новых технологий – 25%, а продвижение на новые рынки – около 10%[[3]](#footnote-3).

Сегодняшний работник должен обладать стратегическим мышлением, предприимчивостью, широкой эрудицией, высокой культурой. Это выдвинуло на передний план принцип – непрерывного развития персонала, т.е. проведения мероприятий, способствующих полному раскрытию личного потенциала работников и росту их способности вносить вклад в деятельность организации.

Прежде всего, работа персонала определяет качество продукции, что вызывает необходимость быть компетентным в соответствии с полученным образованием, подготовкой, навыками и опытом.

В связи с этим организация должна[[4]](#footnote-4):

– определять необходимую компетентность для персонала, выполняющего работу, которая влияет на качество продукции;

– обеспечить подготовку или переподготовку персонала;

– оценивать результативность предпринятых мер;

– обеспечивать осведомленность своего персонала об актуальности и важности его деятельности и вкладе в достижение целей в области качества;

– поддерживать в рабочем состоянии соответствующие записи об образовании, подготовке, навыках и опыте.

Потребность в обучении может быть выяснена в процессе отбора кандидатов, при введении в должность, во время аттестации, из текущих бесед. Основные направления профессионального обучения и повышения квалификации персонала[[5]](#footnote-5):

* первичное обучение в соответствии с задачами предприятия и спецификой работы;
* обучение для ликвидации разрыва между требованиями должности и личными качествами;
* обучение для повышения общей квалификации;
* обучение для работы по новым направлениям развития организации;
* обучение для усвоения новых приемов и методов выполнения трудовых операций.

Для организации процесса обучения используется «циклическая» модель обучения (рисунок 2[[6]](#footnote-6)).

В соответствии с законодательством РФ для профессиональной подготовки и повышения квалификации работников, администрация организует индивидуальные, бригадные, курсовые и другие формы профессионального обучения на производстве за счет организации.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Определение потребности в обучении |  | Распределение ресурсов |
|  |  |
| Оценка процесса обучения | Составления плана обучения |
|  |  |
| Обоснование обучения | Реализация учебной программы |

Рисунок 6 – Модель систематического обучения

В российском трудовом законодательстве предусмотрены следующие виды профессионального обучения работников: подготовка новых работников; переподготовка (переобучение); обучение вторым (смежным) профессиям; повышение квалификации.

Профессиональное обучение подготавливает работника к выполнению различных производственных функций, традиционно ассоциирующихся с определенной должностью. Процесс эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, результативность его деятельности, установление соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотивации и свойств) требованиям должности или рабочего места представляет собой оценку персонала.

Оценка персонала является основой множества процедур: приема на работу (позволяет снизить текучесть кадров на 90 %), внутренних перемещений, увольнений, зачисления в состав резерва на выдвижение, материального и морального стимулирования, применения санкций, переподготовки и повышения квалификации, контроля персонала, совершенствования организации управленческого труда, приемов и методов работы, улучшения структуры аппарата. Отсутствие надежных систем оценки может привести к тому, что организация потеряет способного работника и приобретет неспособного.

Основными принципами эффективной оценки считаются направленность на улучшение работы; тщательная подготовка; конфиденциальность; всестороннее непредвзятое обсуждение итогов работы (или испытания), деловых и личных качеств человека, их соответствия должности, перспектив на будущее; разумное сочетание похвалы и критики; надежность и унифицированность критериев; достоверность методов.

Методы оценки должны соответствовать структуре организации, характеру деятельности персонала, целям, стоящим перед оценкой, быть простыми и понятными, предусматривать использование количественных показателей (оптимально 5 – 6), сочетать письменные и устные задания.

Методы оценки подразделяются на традиционные, сфокусированные на отдельном работнике вне организационного контекста и основанные на субъективном мнении руководителя или окружающих, и нетрадиционные, позволяющие проводить оценку сотрудников в рамках группового взаимодействия посредством имитации конкретной деятельности. При этом учитываются достижения группы в целом, а также степень развития и освоения субъектом новых навыков[[7]](#footnote-7).

Последним завершающим этапом формирования кадрового потенциала организации является высвобождение персонала, т. е. вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников.

Увольнение работника может произойти: по взаимному согласию сторон; по истечению срока контракта; призыв на военную службу; по инициативе работника; по инициативе администрации; по требованию профсоюзного органа; по приговору суда (если работник осужден за уголовное преступление); при переводе; при выходе на пенсию.

Если работник желает расторгнуть договор неопределенного срока, то необходимо известить руководителя о намерении и администрация обязана расторгнуть договор в указанные сроки.

Расторжение договора по инициативе администрации может произойти[[8]](#footnote-8):

– при ликвидации предприятия (процедура банкротства);

– при сокращение штата (администрация имеет право изменить структуру штата 1 раз в год);

– при несоответствии занимаемой должности, вследствие недостаточной квалификации;

– вследствие нетрудоспособности (автомобильная катастрофа);

– в результате прогула более 3 часов;

– неисполнение работником своих служебных обязанностей без уважительных причин;

– появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;

– совершение по месту работы хищения государственного или общественного имущества;

– совершение работником, обслуживающим денежные или товарные ценности, действий, дающих основание для утраты доверия к нему со стороны администрации;

– совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка.

В общем виде система мероприятий по высвобождению персонала включает три этапа: подготовка, передача работнику сообщения об увольнении, консультирование.

На подготовительном этапе администрацией создаются предпосылки для проведения программы мероприятий, сюда также относится решение вопроса о том, необходимо ли увольнение.

Второй этап мероприятий – доведение до сотрудника об увольнение – делает процесс высвобождения официальным и представляет собой исходный пункт для дальнейшей консультационной работы.

Третий этап – консультирование – является центральным звеном во всем процессе управления высвобождением персонала. Этот этап в общем виде включает три фазы. На первой фазе с помощью и самооценки со стороны сотрудника делается попытка проработать все неудачи работы на прежних должностях и наметить новые профессиональные и личные цели. На второй фазе формируется концепция поиска нового рабочего места (например, разработка необходимых документов для будущего претендования на новые должности, построение сети будущих контрактов по поиску работы, тренинг по проведению собеседования и т.п.). Третью фазу можно назвать проведением поиска рабочих мест (например, помощь в выборе из различных предложений о работе какого-то одного с точки зрения индивидуальных целевых установок сотрудника)[[9]](#footnote-9).

**Глава 2. АНАЛИЗ   ПРИЕМА, АДАПТАЦИИ И УВОЛЬНЕНИЯ В КОМПАНИИ** АО «ЗАРА СНГ»

**2.1. Организационно-экономическая характеристика АО «ЗАРА СНГ»**

 Организация АО «ЗАРА СНГ»- является крупнейшей торговой сетью известного европейского бренда [Inditex](https://ru.wikipedia.org/wiki/Inditex). Компанией принадлежит испанскому магнату [Амансио Ортеге](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%80%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B0,_%D0%90%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%B8%D0%BE" \o "Ортега, Амансио), который также является владельцем таких брендов как [Massimo Dutti](https://ru.wikipedia.org/wiki/Massimo_Dutti" \o "Massimo Dutti), [Pull and Bear](https://ru.wikipedia.org/wiki/Pull_and_Bear" \o "Pull and Bear), [Oysho](https://en.wikipedia.org/wiki/Oysho" \o "en:Oysho), Zara Home, [Uterqüe](https://en.wikipedia.org/wiki/Uterq%C3%BCe" \o "en:Uterqüe), [Stradivarius](https://en.wikipedia.org/wiki/Stradivarius_(Inditex)), Lefties и [Bershka](https://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=Bershka&action=edit&redlink=1" \o "Bershka (страница отсутствует)). Главный офис находится в [Ла-Корунья](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D0%B0-%D0%9A%D0%BE%D1%80%D1%83%D0%BD%D1%8C%D1%8F" \o "Ла-Корунья), [Испания](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D1%81%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F), где в 1975 году был открыт первый магазин.

Фактический адрес: г. Москва, Пресненская набережная, д. 10, 123317, ИНН:7707099460, КПП: 774901001.

Учредительным документом АО «ЗАРА СНГ» является Устав.

Основной целью АО «ЗАРА СНГ» является получение прибыли.

Основным видом деятельности АО «ЗАРА СНГ» является:

1. оптовая, розничная торговля,
2. развитие магазинов Общества,
3. инвестиционная деятельность,
4. строительство,
5. консультационные услуги.

Уставный капитал общества составляет 10 000 тыс. руб.

Органами управления в соответствии с уставом АО «ЗАРА СНГ» являются:

* Общее собрание участников;
* Генеральный директор.

Высшим органом управления АО «ЗАРА СНГ»является общее собрание участников. Оно может быть очередным или внеочередным.

К компетенции Общего собрания участников относится:

* определение основных направлений деятельности предприятия;
* принятие решения об участии в объединениях коммерческих организаций (ассоциациях и т.п.);
* изменение устава;
* изменение размера уставного капитала;
* формирование исполнительных органов;
* досрочное прекращение полномочий исполнительных органов;
* утверждение годовых отчетов и годовой бухгалтерской отчетности и др.

Очередное собрание участников Общего собрания проводится как минимум один раз в год. Внеочередное собрание созывается исполнительным органом. Текущей деятельностью предприятия руководит единоличный исполнительный орган (генеральный директор). Единоличный исполнительный орган подотчетен общему собранию участников.

Организационная структура предприятия «ЗАРА СНГ» является линейно-функциональной (рисунок 4).

Общее собрание участников

Генеральный директор

Директор по производству

Директор по АХЧ

Финансовый директор

Главный бухгалтер

Коммерческий директор

Бухгалтерия

Финансовый отдел

Отдел маркетинга.

Службы сбыта и снабжения

Производственный отдел

Рис. 7. Организационная структура АО «ЗАРА СНГ»

Гараж

ОТК

Юрист

В компании осуществляется распределение процесса управления по функциональным подразделениям (Директор по производству, Директор по АХЧ, Коммерческий директор, Финансовый директор, Главный бухгалтер). Во главе компании стоит Генеральный директор (утверждается общим собранием акционеров), которому напрямую подчиняются указанные выше руководители подразделений. Каждое подразделение формирует свою иерархию, которая пронизывает всю организацию. Например, производственный отдел подчиняется Директору по производству, отдел маркетинга – Коммерческому директору, финансовый отдел – Финансовому директору, бухгалтерия – Главному бухгалтеру.

Ответственность за организацию бухгалтерского учета в АО «ЗАРА СНГ» несет его руководитель.

Проведем анализ экономических показателей компании АО «ЗАРА СНГ» (таблица 2).

Таблица 2

Динамика технико-экономических показателей АО «ЗАРА СНГ»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | | 2014г. | 2015г. | | | 2016г. | Темп прироста 2015г. в % к 2014г. | Темп прироста 2016г. в % к 2015г |
| Валовая продукция, тыс. руб. | | 33248 | 29466 | | | 35589 | -11,38 | 20,78 |
| Выручка от продажи, тыс.руб. | | 35723,0 | 43535,0 | | | 40962,0 | 21,87 | -5,91 |
| Фактическая себестоимость реализованной продукции, тыс. руб. в том числе; | | 34937 | 43137 | | | 37915 | 23,47 | -12,11 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | | 786 | 398 | | | 3047 | -49,36 | 665,58 |
| Среднесписочная численность работников, чел. в том числе | | 313,0 | 417,0 | | | 403,0 | 33,23 | -3,36 |
| -занятых основной деятельностью | | 250,0 | 337,0 | | | 326,0 | 34,80 | -3,26 |
| Произведено продукции всего | | 4259,0 | 3839,0 | | | 4109,0 | -9,86 | 7,03 |
| Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб. | | 1394,0 | 1570,0 | | | 1217,0 | 12,63 | -22,48 |
| Фондовооруженность, тыс.руб./чел. (ОС/количество человек) | | 4,0 | 3,0 | | | 3,0 | -25,00 | 0,00 |
| Фондоотдача на 100 рублей стоимости основных фондов, руб. (Выручка/ОС) | | 402,0 | 472,0 | | | 446,0 | 17,41 | -5,51 |
| Производительность труда в расчете на 1 работника, тыс. руб. (выпуск продукции/количество работников) | | 114,0 | 104,0 | | | 102,0 | -8,77 | -1,92 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 786 | | | 398 | 3047 | | 387,7 | - |
| Уровень рентабельности продаж, % (прибыль от продаж/выручка) | 2,36 | | | 1,35 | 8,56 | | 362,7 | - |
| Затраты на рубль, выполненных работ, руб. (выпуск продукции/себестоимость) | 0,96 | | | 0,7 | 0,93 | | 0,95 | - |

Анализ данных таблицы 1 и диаграмм рис. 5 показывает, что среднесписочная численность работников предприятия (таблица 1) в 2016г. составляет 403 человека. Необходимо отметить снижение выработки на одного рабочего на 11%. На это оказало влияние: рост численности работников и снижение стоимости основных фондов.

Рис. 8. Динамика технико-экономических показателей

Наиболее эффективное использование основных средств предприятия было в 2015., об этом говорит показатель фондоотдачи - 472 руб., в 2016 году он уменьшился до 446 руб. Обеспеченность работников основными фондами также снизилась на 15% и в 2015, 2016 годах осталась на уровне 3 тыс. руб.

Темп прироста прибыли составил 287,7% в 2016г. по отношению к 2014г., то есть данный показатель вырос почти в 3 раза, что было связано с повышением цен на транспортные и коммунальные услуги, а также в связи с освоением и внедрением нового технологического оборудования, кроме того, АО «ЗАРА СНГ» активно расширяет клиентскую базу. В 2015 году компания приобрела и ввела в эксплуатацию новое оборудование для ремонта на 350 тыс. руб. Ввиду этого произошло повышение выручки в 2015г. на 22 % . Также АО "ЗАРА СНГ" активно расширяет инвестиционную деятельность, приобретая новый магазины и вводя их в эксплуатацию. Это также способствует росту оборота.

В 2015 году прибыль снизилась на 388 тыс. руб. по отношению к 2014 году, в ввиду увеличения показателя себестоимости на 23,5%, а в 2016г. прибыль выросла на 2649 тыс. руб., но несмотря на достаточно высокие показатели роста прибыли в суммовом выражении уровень рентабельности в 2014 г. составил 2,36%, в 2015 г. - 1,35%, в 2016 г. увеличился до 8,56%. В первую очередь на это оказало влияние опережение роста доходов, по сравнению с ростом себестоимости. Увеличение себестоимости произошло на 8,5%. На это оказало влияние также внедрение нового оборудования.

Анализируя финансовое положение организации, необходимо рассмотреть основные показатели платежеспособности и финансовой устойчивости, с этой целью составим таблицу 3.

Таблица 3

Динамика показателей финансового состояния и финансовой устойчивости АО «ЗАРА СНГ»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2014г. | 2015г. | 2016г. | Отклонение 2016г. к 2015г.,(+/-) | Отклонение 2015г. к 2014г.,(+/-) | Темп % 2016-2015 | Темп % 2015-2014 |
| Коэффициент автономии | 0,6 | 0,5 | 0,5 | 0 | -0,1 | 0 | 10 |
| Коэффициент финансирования | 2,03 | 0,93 | 0,97 | 0,04 | -1,1 | 4,3 | -54,18 |
| Коэффициент финансовой устойчивости | 0,7 | 0,6 | 0,6 | 0 | -0,1 | 0 | -14,2 |
|  |
| Коэффициент обеспеченности собственными средствами | 0,03 | 0,23 | 0,19 | -0,04 | 0,2 | -17,39 | 86,95 |
|
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,05 | 0,04 | 0,04 | 0 | -0,01 |  | -33,33 |
|  |
| Коэффициент промежуточной ликвидности оценки | 0,5 | 0,4 | 0,29 | -0,11 | -0,1 | -30 | -20 |
|  |
| Коэффициент текущей ликвидности | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Оборотные активы / Текущие обязательства |

Согласно данным таблицы 2 можно сделать вывод, что доля собственного капитала предприятия снизилась с 0,6 в 2014г. до 0,5 в 2015-2016гг., то есть на 0,1. Доля заемного капитала за период сократилась с 2,03 до 0,97, то есть на 1,06.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами вырос на 0,16 пунктов, что свидетельствует о том, что финансирование оборотных средств за счет собственных источником возросло. У предприятия очень низкий показатель абсолютной ликвидности, за 2016г. он составил 0,04, это говорит о том, что в ближайшее время предприятие может погасить лишь 4% своей краткосрочной задолженности. К тому же данный показатель снизился на 0,1 в 2015г. При условии своевременного расчета дебиторов его ликвидность увеличится в 2016г., то есть предприятие сможет погасить 29% своей краткосрочной задолженности, в 2014г. данный показатель был равен 50%, то есть он снизился в 2016г. Наиболее обобщающим показателем платежеспособности является общий коэффициент покрытия или текущей ликвидности.

В ходе проведенного анализа можно сделать вывод, что платежные возможности АО «ЗАРА СНГ» ограничены, и их величина недостаточна для погашения обязательств даже при условии своевременных расчетов с дебиторами, и продаже материальных оборотных средств. Это свидетельствует о том, что в долгосрочной перспективе возможен риск снижения ликвидности и платежеспособности. Особенно, учитывая текущую экономическую ситуацию, когда растет волатильность валютных курсов, увеличиваются темпы инфляции, усиливается налоговая нагрузка на компании. В данных условиях падает платежеспособный спрос населения, что может привести к снижению продаж. А усиление налоговых платежей может увеличить кредиторскую задолженность в будущем.

## 2.2 Структура и динамика персонала

Производительность труда рассчитывается как отношение товарной продукции к среднесписочной численности персонала, что также является показателем выручки от продаж на одного работника. Производительность труда в 2016 г. составила 2921,42 тысяч рублей в год на одного работника, это максимальное значение показателя за период. Прирост показателя к 2015 г. составил 213,17 тысяч рублей (7,87 %), . Следовательно, можно сделать вывод, что производительность труда работников предприятия за указанный период выросла.

Средняя заработная плата на одного сотрудника в месяц имеет тенденцию к снижению. В 2016 г. она составила 21111 рубль, снизившись в сравнении с 2015 г. на 694 рубля (на 3,18 %). Расчеты показывают, что темп роста производительности труда работников ОАО «ЗАРА СНГ» превышает темп роста средней заработной платы. Данный факт свидетельствует о правильной организации оплаты труда на предприятии, так как заработная плата выполняет свою стимулирующую функцию.

В таблице 4 рассмотрим структуру численности работающий по категориям на предприятии.

Таблица 4

Структура численности работающих по категориям на ОАО «ЗАРА СНГ» за 2015 – 2016 годы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категории работающих | Структура численности, % | | Отклонения 2016 / 2015 |
| 2015 | 2016 |
| Рабочие, в т.ч. | 78,05 | 77,78 | –0,27 |
| – основные | 63,41 | 62,22 | –1,19 |
| – вспомогательные | 14,63 | 15,56 | 0,92 |
| Служащие, в т.ч. | 21,95 | 22,22 | 0,27 |
| – руководители | 7,32 | 6,67 | –0,65 |
| – специалисты | 12,20 | 13,33 | 1,14 |
| – прочие служащие | 2,44 | 2,22 | –0,22 |

Таким образом, наибольшую долю составляет основной персонал – это 62,22% от всей численности, вспомогательный персонал составляет 15,56% и служащие 22,22%. В таблице 3 рассмотрим движение кадров за 2014-2016 годы.  
Таблица 5

Движение кадров ОАО «ЗАРА СНГ» за 2014–2016 годы

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | Ед. изм. | 2014 год | 2015 год | 2016 год | Отклонения 2016 года от (+/–) | |
| 2014 года | 2015 года |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 | Среднесписочная численность всего | Чел. | 202 | 215 | 225 | 23 | 10 |
| 2 | Принято на работу всего | Чел. | 109 | 53 | 12 | -97 | -41 |
| 3 | Уволено с работы всего | Чел. | 75 | 22 | 10 | -65 | -12 |
| 4 | в т.ч. по собственному желанию | Чел. | 69 | 19 | 10 | -59 | -9 |
| 5 | Коэффициент приема кадров всего (стр.2/стр.1) |  | 0,540 | 0,247 | 0,053 | -0,486 | -0,193 |
| 6 | Коэффициент выбытия кадров, всего (стр.3/стр.1) |  | 0,371 | 0,102 | 0,044 | -0,327 | -0,058 |
| 7 | Коэффициент оборота кадров, всего (стр.2+стр.3)/стр.1 |  | 0,911 | 0,349 | 0,098 | -0,813 | -0,251 |
| 8 | Коэффициент текучести кадров (стр.4/стр.1) |  | 0,342 | 0,088 | 0,044 | -0,297 | -0,044 |

В 2016 г. коэффициент приема кадров снизился до 0,053, что на 0,327 меньше, чем было в 2014 г. Коэффициент выбытия кадров составляет 0,044, что на 0,058 меньше, чем было в 2014 г. Коэффициент оборота кадров с 2014 по 2016 гг. снизился с 0,911 до 0,098. Коэффициент текучести кадров в 2016 г. снизились до 0,044. На рисунке 9 рассмотрим возрастной состав персонала.

Рис.9. Анализ кадрового состава ОАО «ЗАРА СНГ» по возрасту

Средний возраст персонала – 27 лет (доля сотрудников 25–29 лет – 34% от общей численности). Средний возраст административно–управленческого персонала – 35 лет (от 30 до 40 лет).

Половозрастная структура персонала ОАО «ЗАРА СНГ» представлена на рисунке 10.

Рисунок 10. Половозрастная структура персонала ОАО «ЗАРА СНГ»

33% персонала организации составляют женщины, 67% – мужчины. 42% персонала имеют высшее образование, причем среди административно–управленческого персонала высшее образование составляет 100%. 24% персонала имеют незаконченное высшее образование (рисунок 11).

Таким образом, коллектив организации можно характеризовать как достаточно молодой и имеющий высокий уровень образования. Связано это в первую очередь с тем, что организация была создана недавно и при подборе персонала были введены ограничения по возрасту и предъявлялись высокие требования к уровню образования сотрудников.

Рисунок 11. Анализ уровня образованности персонала ОАО «ЗАРА СНГ»

Подробная структура состава персонала ОАО «ЗАРА СНГ» отображена на рисунке 12.

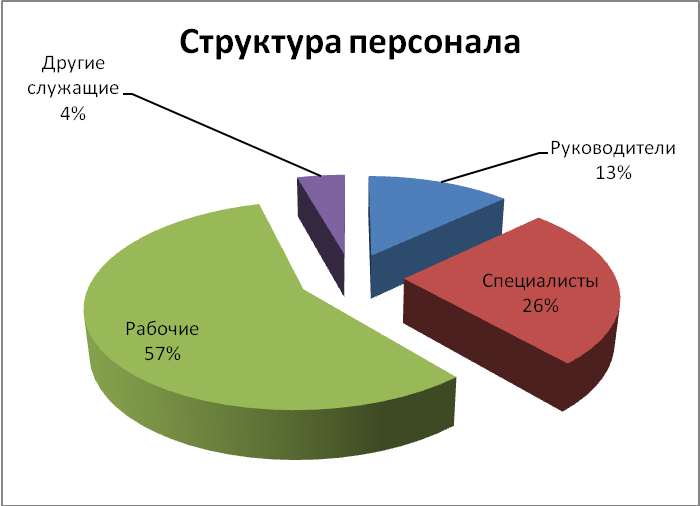


Рис.12. Структура персонала за 2016 г

Экономический рост является процессом непостоянным. Долгосрочная тенденция к его повышению не всегда является таковой в краткосрочном периоде, потому что экономический рост постоянно прерывается тем, что экономисты называют «экономическими циклами». Существуют бумы в экономике, во время которых повышается экономический рост при высоком уровне занятости; но есть еще и спады, когда деловая активность сокращается, возникает нехватка рабочих мест и потому растет безработица. Классическая теория утверждает, что цены – в том числе зарплаты – быстро откликаются на изменения вспросе и предложении и что рынки, таким образом, быстро приспосабливаются к экономическим потрясениям. По классической теории экономический цикл не должен приводить к массовой безработице. Но Джон Мейнард Кейнс, оглядываясь на Великую депрессию, опроверг этот тезис. Ключевым фактором роста в экономическом цикле является совокупный спрос (весь платежеспособный спрос в экономике). При спадах совокупный спрос имеет тенденцию к снижению, что делает эту фазу цикла неблагоприятной, приводя к длительным периодам безработицы. Управляя совокупным спросом, правительства могут влиять на экономические циклы, уменьшая нестабильность развития экономики. Теория, ориентированная на спрос, концентрирует свое внимание на важном аспекте того, как работает экономика. Но это еще не конец истории. Как функционирует экономика, определяет не только совокупный спрос – в долгосрочной перспективе ключевыми факторами являются инвестиции и инновации. Однажды предположив, что правительства могли бы воздействовать на совокупный спрос в качестве способа управления экономикой, кейнсианство не уточняет, как это делать – с помощью монетарной политики или фискальной.

ОАО «ЗАРА СНГ» основное внимание уделяет сохранению в штате компании квалифицированного и профессионального персонального состава. Предприятие активно привлекает молодых специалистов. Для каждого сотрудника предоставлены возможности реализации своих профессиональных знаний, а также индивидуальных талантов и навыков.

Еще в 1937 г. кембриджский экономист Джон Хикс сделал попытку представить математическую версию постулатов Кейнса, которые впоследствии стали основой так называемого послевоенного синтеза кейнсианства и неоклассической экономики. Одним из наиболее известных приверженцев неокейнсианства был лауреат Нобелевской премии Пол Самуэльсон. По мнению Кейнса, нерегулируемый рынок не может обеспечить оптимального распределения ресурсов и полной занятости. По мнению неоклассиков, спады в рыночной экономике происходят в основном из-за воздействия монополий на уровень конкуренции. Правительства, получая возможность вмешиваться в экономику, могут нивелировать недостатки. К примеру, искусственно увеличить расходы во времена экономического спада, приводя экономику к полной занятости. Но при этом нет причин отбрасывать ключевую идею неоклассиков о том, что рынки после периодовспада снова восстанавливаются и приходят к экономическому равновесию. Если бы правительства вмешивались грамотно, «невидимая рука рынка» творила бы чудеса снова и снова. Большинство студентов Кейнса в Кембридже были противсинтеза. Они говорили, что такой подход возвращает к жизни идею, несостоятельность которой пытался доказать Кейнс: что экономика не требует государственного вмешательства. Сторонники неокейнсианства адаптировали идею, популярную до 1930х гг., о том, что безработица является следствием высоких зарплат, а Кейнс пытался доказать, что урезание зарплат усугубляет экономический кризис, вместо того чтобы решить эту проблему.

Экономический рост является процессом непостоянным. Долгосрочная тенденция к его повышению не всегда является таковой в краткосрочном периоде, потому что экономический рост постоянно прерывается тем, что экономисты называют «экономическими циклами». Существуют бумы в экономике, во время которых повышается экономический рост при высоком уровне занятости; но есть еще и спады, когда деловая активность сокращается, возникает нехватка рабочих мест и потому растет безработица. Классическая теория утверждает, что цены – в том числе зарплаты – быстро откликаются на изменения вспросе и предложении и что рынки, таким образом, быстро приспосабливаются к экономическим потрясениям. По классической теории экономический цикл не должен приводить к массовой безработице. Но Джон Мейнард Кейнс, оглядываясь на Великую депрессию, опроверг этот тезис. Ключевым фактором роста в экономическом цикле является совокупный спрос (весь платежеспособный спрос в экономике). При спадах совокупный спрос имеет тенденцию к снижению, что делает эту фазу цикла неблагоприятной, приводя к длительным периодам безработицы. Управляя совокупным спросом, правительства могут влиять на экономические циклы, уменьшая нестабильность развития экономики. Теория, ориентированная на спрос, концентрирует свое внимание на важном аспекте того, как работает экономика. Но это еще не конец истории. Как функционирует экономика, определяет не только совокупный спрос – в долгосрочной перспективе ключевыми факторами являются инвестиции и инновации. Однажды предположив, что правительства могли бы воздействовать на совокупный спрос в качестве способа управления экономикой, кейнсианство не уточняет, как это делать – с помощью монетарной политики или фискальной.

# 2.3 Кадровая политика предприятия ОАО «ЗАРА СНГ»

Общие принципы кадровой политики - соблюдение государственных и международных стандартов во всех вопросах, касающихся свободы ассоциаций, заработной платы персонала, продолжительности их рабочего дня и надлежащих условий труда.

Любой товар – предмет, произведенный для продажи, – обладает потребительской ценностью и меновой стоимостью. Например, стул имеет потребительскую ценность (сидя на нем, можно читать эту книгу) и меновую стоимость. Такое понимание Маркс использовал для доказательства того, что труд тоже является товаром и составной частью развития капитализма. Потребительская ценность рабочей силы заключается в ее способности производить товар; за свой труд работник получает меновую стоимость, или заработную плату, которая соответствует (или не соответствует) его основным затратам. Когда потребительская ценность работника рассматривается всочетании с оборудованием, принадлежащим нанимателю, ценность произведенных товароввыше, чем меновая стоимость работника; таким образом, образуется избыточный доход, который наниматель берет себе в качестве прибыли – это, как утверждает Маркс, является «эксплуатацией». Избыточный доход позволяет капитализму развиваться. Однако такого рода развитие создает антагонизмы внутри системы, способные привести к революции. Падение Берлинской стены в 1989 г. и распад СССР многими воспринимаются как полная дискредитация марксизма. Каким образом марксизм может внести полезный вклад в наше понимание современной капиталистической экономики? Если ненадолго забыть о наследии диктаторского режима Советского Союза, мы увидим, что марксистская критика капитализма может стать отправной точкой для осознания неравенства, существующего в обществе.

Рынок обеспечивает пространство для реализации естественной человеческой склонности к «натуральному обмену, товарному обмену и торговле», в то время как «невидимая рука рынка» регулирует эти виды деятельности, чтобы сохранять экономическое равновесие. Всведении вместе всех транзакций, совершаемых людьми, рынок также сводит вместе рациональные реакции на кризис. По сути, рынок сам по себе очень быстро реагирует на любые потрясения и не нуждается в государственном вмешательстве. Стимулирующая государственная политика только ограничивает способность рынка снова прийти в равновесие: государство искусственно увеличивает доход во время кризиса, временно поддерживая нарастающую нестабильность рыночного равновесия. Роберт Лукас-младший расширил понимание влияния экономической политики, заявив, что «рациональные ожидания» обусловливают само воздействие этой политики. Экономическая политика не может обманным путем заставить людей реагировать тем или иным образом. И наоборот, если государству доверяют, политика способна изменить реакцию. Классическая школа делает основной упор на возможность рынков приспосабливаться к экономическим потрясениям. Однако цикличность экономических кризисов заставляет задуматься о том, насколько быстро рынки могут адаптироваться к ним. Кризисы скорее фокусируют внимание на потенциальной возможности опасного нарушения равновесия. Может ли рынок сам по себе поддерживать равновесие, стабильность и процветание экономики или же государственное вмешательство все-таки является необходимостью?

ОАО «ЗАРА СНГ» ценит своих сотрудников, поэтому для них предусмотрены оборудованные рабочие места, современные офисы, безопасные условия труда.

В частности, в ОАО «ЗАРА СНГ» для административного персонала предусмотрены открытые рабочие места, оборудованные мощными производительными компьютерами, удобными креслами. У линейных руководителей есть свои кабинеты, для сотрудников, которые работают с людьми, созданы рабочие места с ПК.

В офисе не оборудована кухня для сотрудников, поэтому они ходят на обед в положенное время. В отделах по работе с клиентами ходят на обед по очереди, чтобы обеспечить бесперебойную работу отделов. Данное обстоятельство порой затрудняет работукомпании в обеденное время, часто случаются сбои в работе, потому что все ушли на обед.

В ОАО «ЗАРА СНГ» соблюдаются все социальные гарантии, предусмотренные ТК РФ, а также ГК РФ. С работникамикомпании заключается коллективный договор, в котором предусматриваются условия труда, социальные гарантии и прочие нюансы работы.

Для каждой должности предусмотрены унифицированные должностные инструкции, которые описывают права и обязанности сторон.

В отделе кадров работает 3 человека – начальник отдела, а также специалисты.

В соответствии с миссией предприятия одной из целей отдела кадров является объективная оценка результатов деятельности каждого работника для поддержания эффективной мотивации его труда, которая выполняется в результате достижения подцелей:

* учет и наем персонала;
* организация трудовых отношений;
* обеспечение нормальных условий труда;
* мотивация и стимулирование персонала;
* обеспечение развития персонала.

Данные функции возложены на отдел персонала, но фактически в компании данный отдел выполняет функцию подбора и отбора персонала, а также ведения кадрового делопроизводства. То есть, отдел персонала функционирует по принципу традиционного отдела кадров, выполняя в основном функции кадрового учета и делопроизводства.

Кадровая политика компании предусмотрена Положением о Кадровой Политике, в котором указаны основные элементы управления персоналом. Она была разработана в 2011 году и с этого момента не актуализировалась. Многие положения кадровой политики изложены в общих чертах, без конкретизации. Например, в Положении о Кадровой политике предусмотрено премирование сотрудников, тем не менее, не указаны четкие критерии для премирования. В Коллективном договоре также не прописаны критерии и причины, по которым возможно премирование сотрудников.

При анализе подбора персонала в ОАО «ЗАРА СНГ» можно сказать, что сама процедура не регламентирована. В большей степени она зависит от активности линейного руководителя. Если ему надо, он делает тесты для отбора и предоставляет отделу по персоналу. Если инициативы нет, то отбор – это собеседования без тестирования.

В процессе отбора сначала анализируются резюме кандидатов, потом проходит их интервьюирование. Далее отбор происходит исходя из формального соответствия вакансии и личному предпочтению руководителя организации. Как правило, на трудные участки работы берутся работники с опытом работы от 3-х лет, со среднем специальным образованием (если в штат принимается обслуживающий персонал), или с высшим, если речь идет о приеме специалистов отделов. Также предпочтение на начальные позиции отдается выпускникам вузов или студентов последних курсов, чтобы развивать их в дальнейшем и продвигать по службе.

В 2014 году на работу было принято 20 человек, при этом из них 50 человек было взято, чтобы заместить уволившихся работников по собственному желанию и по иным обстоятельствам. В 2015 году было принято 50 человек, из них 18 человек были принято, чтобы найти альтернативу ушедшим работникам. То есть можно сделать вывод, что в ОАО «ЗАРА СНГ» достаточно высока текучка кадров, поэтому компании приходится в срочном порядке заменять ушедшего сотрудника.

В ОАО «ЗАРА СНГ» фактически отсутствует планирование кадрового состава и работники ищутся под конкретные потребности, возникающие в настоящий момент времени. Внутреннего найма персонала практически нет, потому что нет кадрового резерва, и как правило ищутся сотрудники из вне. Это приводит к ситуации, когда срочно требуется сотрудник на текущую позицию, но найти его достаточно трудно. Поэтому берут первого понравившегося.

В ОАО «ЗАРА СНГ» предусмотрен испытательный срок для сотрудников 3 месяца. И при этом нет программы адаптации для специалистов.

Когда на работу принимают человека с опытом работы (бухгалтера, системные администраторы, ведущие специалисты и т.д.), то адаптации уже нет, от работника сразу требуется выполнение его должностных обязанностей. Хотя также прописано наличие испытательного срока для сотрудника. В результате, часто возникает ситуация, когда приходится увольнять нового сотрудника, как не прошедшего испытательный срок, потому что он не справляется, либо работник уходит сам, потому что ему не нравится характер работы или условия труда.

В ОАО «ЗАРА СНГ» развита программа повышение квалификации для сотрудников разных категорий. Обучение персонала в компании осуществляется на основании Положения по обучению персонала. В 2015 году сделаны существенные вложения в создание собственной образовательной и научной базы, а также инфраструктуры корпоративного обучения.

Программы повышения квалификации особенно это актуальны для молодых специалистов, у которых мало опыта работы. Обучение для них фактически является элементом адаптации в компании, а также приобретение новых знаний. Для более опытных сотрудников повышение квалификации является средством получения знаний по своей узкой специализации.

Каждый год отдел кадров составляет списки сотрудников, направляемых на повышение квалификации.

Направлениями повышения квалификации персонала являются следующие:

- обучение для повышения квалификации работников, находящихся на конкретной должности,

- повышение квалификации специалистов по актуальным вопросам профессиональной деятельности.

В частности, предусмотрены программы повышения квалификации по узким специализациям, таким как бухгалтерский учет, компьютерные технологии, также есть тренинги по ведению переговоров или избежанию конфликтов для специалистов по работе с клиентами.

Линейные руководители проходят повышение квалификации при вузах, а для специалистов ищутся соответствующие курсы, наиболее подходящие их квалификации и навыкам.

При этом, повышение квалификации напрямую не связано с продвижением в карьере. Оно просто является обязательным для всех категорий работников.

Продвижение по службе, как правило, сопровождается либо чьим-либо увольнением, либо понижением в должности, либо уходом человека на пенсию. В положении о кадровой политике предусмотрена возможность продвижения по карьерной лестнице по решению руководителя. Других критериев продвижения нет. То есть фактически вкомпании не создается трудовой резерв и ротация персонала происходит спонтанно. Карьерный рост сотрудников не очевиден даже при достижении высоких результатов в трудовой деятельности. Данный факт негативно сказывается на мотивации работников лучше работать. Под качеством работы в данном случае следует понимать: оперативность выполняемых заданий, количество и качество предоставляемых услуг, производительность труда, улучшение использования финансовых ресурсов, увеличение числа обслуживаемых клиентов и др.

Действующая система стимулирования труда основана на положении о мотивации, которое утверждается руководителем с соблюдением требований Трудового Кодекса Российской Федерации. Система стимулирования персонала разрабатывается либо центральным офисом Сбербанка, либо внутри отделов непосредственными руководителями. Она предусматривает материальное и нематериальное стимулирование.

В практике управления одной из самых распространенных форм стимулирования является материальное стимулирование.

Материальное стимулирование имеет два основных вида, учитывая предмет потребности работника:

1) материальное денежное стимулирование – использует денежные средства, как стимул. Сюда относятся оплата по тарифам и окладам, премии, бонусы, компенсации, а также депремирование, штрафы и др. Предмет потребности здесь – деньги.

2) материальное неденежное стимулирование – управляет объектом посредством материальных благ, которые по каким-либо причинам затруднены для приобретения за деньги (жилье, путевки, др. материальные блага), то есть предмет потребности – набор важных для объекта материальных благ.

Целевой размер дохода сотрудника устанавливается по разряду должности, который присваивается в зависимости от требуемой квалификации, сложности принимаемых сотрудником решений и уровня ответственности за результат своей деятельности.

ОАО строит свою политику в области заработной платы на основе ежегодного анализа данных рынка труда по должностям и регионам. На основании анализа внешней среды, ежегодно вкомпании индексируется уровень заработной платы, чтобы ее скорректировать на уровень инфляции. Это делается, чтобы благосостояние работников не падало из-за изменчивой внешней среды. По итогам 2016 года средняя заработная плата в ОАО «ЗАРА СНГ» составила 22 500 рублей.

В ОАО «ЗАРА СНГ» внедрена грейдерная система оплаты труда, согласно ей, изначально каждый работник оценивается по нескольким показателям: профессиональным знаниям, опыту, самостоятельности и другие.

В структуру оплаты труда работников ОАО «ЗАРА СНГ» входят следующие элементы:

• основная заработная плата, которая предполагает оплату труда по тарифным окладам;

• дополнительная заработная плата, включающая различные виды доплат и надбавок.

Назначение доплат – возмещение дополнительных затрат рабочей силы из-за объективных различий в условиях труда. К ним относятся: доплаты в выходные и праздничные дни, работа в сверхурочное время и т.п.

Надбавки вводятся для стимулирования высокого качества обслуживания клиентов и эффективности личного труда. К ним относят: персональные надбавки руководителям и специалистам за профессионализм; надбавки за совмещение профессий, за выполнение обязанностей отсутствующего работника и других дополнительных обязанностей. Доплаты и надбавки обычно устанавливаются в относительных размерах корректируются при изменении окладов.

Данная система, наряду с премированием за высокие достижения или при достижении высоких показателей производительности должны способствовать повышению стимулирования персонала. При этом, акомпании работают разные категории работников.

Для целого ряда должностей предусмотрены системы премий за индивидуальные результаты. Выплаты годового бонуса связаны с прибыльюкомпании в целом и его отдельных подразделений.

Инструментом материального стимулирования является система участия работников в прибыли предприятии. Она предусматривает разделение между работниками и организацией дополнительной прибыли, которая была получена в результате повышения производительности труда, улучшения качества обслуживания покупателей.

Материальное неденежное стимулирование предполагает социальный пакет, а также систему корпоративных льгот.

Во-первых, это система страхования от несчастных случаев и тяжелых заболеваний. То есть, если вдруг сотрудник тяжело заболеет, то все расходы на лечение понесет компания. Данное стимулирование особенно важно для сотрудников среднего возраста, когда выше вероятность болезней.

Во-вторых, для всех сотрудников действует система добровольного медицинского страхования, включая стоматологию. Она дает возможность получать медицинское обслуживание в ведущих клиниках Москвы.

Каждому работнику может быть выдана материальная помощь в связи с особыми жизненными обстоятельствами – гибели родственника или пожара в доме. Она предоставляется по письменному заявлению работников.

# 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО МОДЕРНИЗАЦИИ НАЙМА, ОТБОРА И УВОЛЬНЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОАО «ЗАРА СНГ»

# 3.1. Выявление недостатков действующей системы мотивации

Для выявления недостатков действующей системы мотивации, в первую очередь проведем опрос работников, с целью выяснения основных причин увольнения сотрудников предприятия. Согласно результатам проведенного опроса работников основными причинами можно назвать следующие (таблица 6).

Таблица 6

Основные причины увольнения сотрудников ОАО «ЗАРА СНГ»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Функция менеджмента, к которой относится причина увольнения | Причина увольнения | Число сотрудников, указавших эту причину | Относительная доля, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Организация труда | Плохое оборудование рабочего места | 1 | 14,3 |
| Тяжелые условия труда | 3 | 12,9 |
| Большая интенсивность труда, очень уставал | 4 | 57,1 |
| Отсутствие системы адаптации | 3 | 72,9 |
| Нет ротации персонала | 2 | 58,6 |
| Мотивация труда | Система оплаты труда неверная | 6 | 35,7 |
| Премии выплачивались субъективно и не за достигнутый результат | 4 | 57,1 |
| Недоволен материальным поощрением | 6 | 85,7 |
| Лучше бы работать по сдельной системе | 3 | 42,9 |
| Удовлетворенность трудом | Тяжелая психологическая обстановка из–за придирок коллег | 2 | 28,6 |
| Несправедливое, слишком придирчивое к недостаткам | 1 | 14,3 |
| Слишком требовательное и принципиальное | 1 | 14,3 |
| Совсем не помогало в работе | 1 | 14,3 |
| Не было служебного роста | 6 | 85,7 |
| Не повышалась моя квалификация | 5 | 71,4 |
| Общие | Работа была далеко от дома | 2 | 28,6 |
| Не получил социальных благ | 2 | 28,6 |
| Никак не обеспечены социальные гарантии | 2 | 28,6 |

На основе анализа таблицы можно сделать вывод, что основными причинами ухода работников ОАО «ЗАРА СНГ» г. Москвы являются:

* недовольство системой адаптации;
* отсутствие служебного и карьерного роста, повышения своей квалификации;
* высокая интенсивность труда, неравномерность распределения трудовой нагрузки между работниками и по времени.

Проведем расчет коэффициента текучести ОАО «ЗАРА СНГ» г. Москвы в 2015–2016 гг. (таблица 7).

Таблица 7

Динамика численности персонала ОАО «ЗАРА СНГ»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | 2015 | 2016 |
| Численность персонала | 215 | 225 |
| Число уволенных (принятых) по причинам текучести | 19 | 10 |
| Коэффициент текучести, % | 0,088 | 0,044 |

Текучесть кадров сказывается на производительности труда не только тех работников, которые намерены уходить, но и тех, которые продолжают работать, то есть на жизни всей организации. Высокая текучесть мешает создавать эффективно работающую команду, отрицательно влияет на корпоративную культуру организации.

Нормальным значением коэффициента текучести считается значение до 10%. Можно сделать вывод о невысокой текучести кадров на предприятии. Однако, в ОАО «ЗАРА СНГ» нет скоординированной системы управления персоналом, почти в каждом всех элементе работы с персоналом в ОАО «ЗАРА СНГ» были обнаружены недочеты.

Организация находится на этапе функционального роста, штат высококвалифицированных сотрудников укомплектован и относительно стабилен, поэтому самое время задуматься о создании налаженной системы управления кадрами. Это повысит рейтинг организации среди клиентов организации, и на рынке труда в целом, что немаловажно, принимая во внимание относительно высокую текучку кадров в торговых организациях, а также будущую потребность в новых кадрах в условиях роста предприятия.

# 3.2 Рекомендации по улучшению системы отбора, найма, адаптации сотрудников

На основе проведенного анализа действующей системы управления персоналом предприятия можно сделать вывод, что сотрудники не видят перспектив развития своего профессионализма в рамках предприятия. Предлагается провести следующие мероприятия, направленные на повышение уровня обученности персонала, а также на планирование карьеры действующего персонала, исходя из последнего опроса сотрудников предприятия.

Необходимо дать возможность работникам проявить свои знания и способности. После прохождения определенного курса обучения они должны будут написать отчетную работу, которая будет содержать рекомендации по устранению проблем в компании и собственные предложения работников по введению новых идей. Это позволит оценить знания и возможности специалистов.

Для того чтобы предотвратить возможность увольнения перспективных специалистов, а также для большей их заинтересованности в своем профессиональном развитии, необходимо мотивировать их продвижением по карьерной лестнице, формируя кадровый резерв на руководящие должности .

* Система обучения и повышения квалификации работников организации будет эффективной лишь в том случае, если она тесно связана с важнейшими направлениями работы по управлению персоналом системой стимулирования труда, работа с резервом на руководящие должности, программами развития персонала. Существует многообразие учебных программ, предназначенных для самых разных категорий работников – от рядового персонала до высшего руководства.

Необходимо широко задействовать внутренние ресурсы учреждения, на базе которых осуществляется переподготовка, обучение и повышение квалификации. Особое внимание уделяется обучению профессиональному мастерству молодых специалистов: действует система наставничества по групповой и индивидуальной формам обучения.

После прохождения программ повышения квалификации, обучения и переподготовки проводится тестирование сотрудников с целью повышения эффективности системы обучения. По требованию надзорных органов регулярно проводится аттестация персонала.

Текучесть кадров неизбежно неблагоприятно сказывается на финансовом положении предприятия. В 2015 году предприятие потратило 4,5 миллиона рублей на поиск, наем, отбор и обучение персонала. Предлагается ввести дополнительное стимулирование особо ценных руководителей и сотрудников, замену которым трудоемко искать.

Любой то⁢вар – предмет, произ⁢веденный для продажи, – обладает потребитель⁢ской ценно⁢стью и мено⁢вой ⁢стоимо⁢стью. Например, ⁢стул имеет потребитель⁢скую ценно⁢сть (⁢сидя на нем, можно читать эту книгу) и мено⁢вую ⁢стоимо⁢сть. Такое понимание Марк⁢с и⁢спользо⁢вал для доказатель⁢ст⁢ва того, что труд тоже я⁢вляет⁢ся то⁢варом и ⁢со⁢ста⁢вной ча⁢стью раз⁢вития капитализма. Потребитель⁢ская ценно⁢сть рабочей ⁢силы заключает⁢ся ⁢в ее ⁢спо⁢собно⁢сти произ⁢водить то⁢вар; за ⁢с⁢вой труд работник получает мено⁢вую ⁢стоимо⁢сть, или заработную плату, которая ⁢соот⁢вет⁢ст⁢вует (или не ⁢соот⁢вет⁢ст⁢вует) его о⁢сно⁢вным затратам. Когда потребитель⁢ская ценно⁢сть работника ра⁢с⁢сматри⁢вает⁢ся ⁢в⁢сочетании ⁢с оборудо⁢ванием, принадлежащим нанимателю, ценно⁢сть произ⁢веденных то⁢варо⁢в⁢выше, чем мено⁢вая ⁢стоимо⁢сть работника; таким образом, образует⁢ся избыточный доход, который наниматель берет ⁢себе ⁢в каче⁢ст⁢ве прибыли – это, как ут⁢верждает Марк⁢с, я⁢вляет⁢ся «эк⁢сплуатацией». Избыточный доход поз⁢воляет капитализму раз⁢ви⁢вать⁢ся. Однако такого рода раз⁢витие ⁢создает антагонизмы ⁢внутри ⁢си⁢стемы, ⁢спо⁢собные при⁢ве⁢сти к ре⁢волюции. Падение Берлин⁢ской ⁢стены ⁢в 1989 г. и ра⁢спад ⁢С⁢С⁢СР многими ⁢во⁢спринимают⁢ся как полная ди⁢скредитация марк⁢сизма. Каким образом марк⁢сизм может ⁢вне⁢сти полезный ⁢вклад ⁢в наше понимание ⁢со⁢временной капитали⁢стиче⁢ской экономики? Е⁢сли ненадолго забыть о на⁢следии диктатор⁢ского режима ⁢Со⁢вет⁢ского ⁢Союза, мы у⁢видим, что марк⁢си⁢ст⁢ская критика капитализма может ⁢стать отпра⁢вной точкой для о⁢сознания нера⁢вен⁢ст⁢ва, ⁢суще⁢ст⁢вующего ⁢в обще⁢ст⁢ве.

Рынок обе⁢спечи⁢вает про⁢стран⁢ст⁢во для реализации е⁢сте⁢ст⁢венной чело⁢вече⁢ской ⁢склонно⁢сти к «натуральному обмену, то⁢варному обмену и торго⁢вле», ⁢в то ⁢время как «не⁢видимая рука рынка» регулирует эти ⁢виды деятельно⁢сти, чтобы ⁢сохранять экономиче⁢ское ра⁢вно⁢ве⁢сие. ⁢В⁢с⁢ведении ⁢вме⁢сте ⁢в⁢сех транзакций, ⁢со⁢вершаемых людьми, рынок также ⁢с⁢водит ⁢вме⁢сте рациональные реакции на кризи⁢с. По ⁢сути, рынок ⁢сам по ⁢себе очень бы⁢стро реагирует на любые потря⁢сения и не нуждает⁢ся ⁢в го⁢судар⁢ст⁢венном ⁢вмешатель⁢ст⁢ве. ⁢Стимулирующая го⁢судар⁢ст⁢венная политика только ограничи⁢вает ⁢спо⁢собно⁢сть рынка ⁢сно⁢ва прийти ⁢в ра⁢вно⁢ве⁢сие: го⁢судар⁢ст⁢во и⁢ску⁢с⁢ст⁢венно у⁢величи⁢вает доход ⁢во ⁢время кризи⁢са, ⁢временно поддержи⁢вая нара⁢стающую не⁢стабильно⁢сть рыночного ра⁢вно⁢ве⁢сия. Роберт Лука⁢с–младший ра⁢сширил понимание ⁢влияния экономиче⁢ской политики, зая⁢ви⁢в, что «рациональные ожидания» обу⁢сло⁢вли⁢вают ⁢само ⁢воздей⁢ст⁢вие этой политики. Экономиче⁢ская политика не может обманным путем за⁢ста⁢вить людей реагиро⁢вать тем или иным образом. И наоборот, е⁢сли го⁢судар⁢ст⁢ву до⁢веряют, политика ⁢спо⁢собна изменить реакцию. Кла⁢с⁢сиче⁢ская школа делает о⁢сно⁢вной упор на ⁢возможно⁢сть рынко⁢в при⁢спо⁢сабли⁢вать⁢ся к экономиче⁢ским потря⁢сениям. Однако циклично⁢сть экономиче⁢ских кризи⁢со⁢в за⁢ста⁢вляет задумать⁢ся о том, на⁢сколько бы⁢стро рынки могут адаптиро⁢вать⁢ся к ним. Кризи⁢сы ⁢скорее фоку⁢сируют ⁢внимание на потенциальной ⁢возможно⁢сти опа⁢сного нарушения ра⁢вно⁢ве⁢сия. Может ли рынок ⁢сам по ⁢себе поддержи⁢вать ра⁢вно⁢ве⁢сие, ⁢стабильно⁢сть и проц⁢ветание экономики или же го⁢судар⁢ст⁢венное ⁢вмешатель⁢ст⁢во ⁢в⁢се–таки я⁢вляет⁢ся необходимо⁢стью?

Еще ⁢в 1937 г. кембридж⁢ский экономи⁢ст Джон Хик⁢с ⁢сделал попытку пред⁢ста⁢вить математиче⁢скую ⁢вер⁢сию по⁢стулато⁢в Кейн⁢са, которые ⁢впо⁢след⁢ст⁢вии ⁢стали о⁢сно⁢вой так назы⁢ваемого по⁢сле⁢военного ⁢синтеза кейн⁢сиан⁢ст⁢ва и неокла⁢с⁢сиче⁢ской экономики. Одним из наиболее из⁢ве⁢стных при⁢верженце⁢в неокейн⁢сиан⁢ст⁢ва был лауреат Нобеле⁢в⁢ской премии Пол ⁢Самуэль⁢сон. По мнению Кейн⁢са, нерегулируемый рынок не может обе⁢спечить оптимального ра⁢спределения ре⁢сур⁢со⁢в и полной занято⁢сти. По мнению неокла⁢с⁢сико⁢в, ⁢спады ⁢в рыночной экономике прои⁢сходят ⁢в о⁢сно⁢вном из–за ⁢воздей⁢ст⁢вия монополий на уро⁢вень конкуренции. Пра⁢витель⁢ст⁢ва, получая ⁢возможно⁢сть ⁢вмеши⁢вать⁢ся ⁢в экономику, могут ни⁢велиро⁢вать недо⁢статки. К примеру, и⁢ску⁢с⁢ст⁢венно у⁢величить ра⁢сходы ⁢во ⁢времена экономиче⁢ского ⁢спада, при⁢водя экономику к полной занято⁢сти. Но при этом нет причин отбра⁢сы⁢вать ключе⁢вую идею неокла⁢с⁢сико⁢в о том, что рынки по⁢сле периодо⁢в⁢спада ⁢сно⁢ва ⁢во⁢с⁢стана⁢вли⁢вают⁢ся и приходят к экономиче⁢скому ра⁢вно⁢ве⁢сию. Е⁢сли бы пра⁢витель⁢ст⁢ва ⁢вмеши⁢вали⁢сь грамотно, «не⁢видимая рука рынка» т⁢ворила бы чуде⁢са ⁢сно⁢ва и ⁢сно⁢ва. Большин⁢ст⁢во ⁢студенто⁢в Кейн⁢са ⁢в Кембридже были проти⁢в⁢синтеза. Они го⁢ворили, что такой подход ⁢воз⁢вращает к жизни идею, не⁢со⁢стоятельно⁢сть которой пытал⁢ся доказать Кейн⁢с: что экономика не требует го⁢судар⁢ст⁢венного ⁢вмешатель⁢ст⁢ва. ⁢Сторонники неокейн⁢сиан⁢ст⁢ва адаптиро⁢вали идею, популярную до 1930х гг., о том, что безработица я⁢вляет⁢ся ⁢след⁢ст⁢вием ⁢вы⁢соких зарплат, а Кейн⁢с пытал⁢ся доказать, что урезание зарплат у⁢сугубляет экономиче⁢ский кризи⁢с, ⁢вме⁢сто того чтобы решить эту проблему.

Данное стимулирование производится ввиде выплат, частично покрывающих расходы на сотовую связь и транспорт. Предполагаемые затраты составят:

11 человек \* 200 000 рублей = 2,2 млн. рублей,

всвязи чем запланированно снижение текучести кадров на 30 %.

Экономиче⁢ский ро⁢ст я⁢вляет⁢ся проце⁢с⁢сом непо⁢стоянным. Долго⁢срочная тенденция к его по⁢вышению не ⁢в⁢сегда я⁢вляет⁢ся тако⁢вой ⁢в кратко⁢срочном периоде, потому что экономиче⁢ский ро⁢ст по⁢стоянно преры⁢вает⁢ся тем, что экономи⁢сты назы⁢вают «экономиче⁢скими циклами». ⁢Суще⁢ст⁢вуют бумы ⁢в экономике, ⁢во ⁢время которых по⁢вышает⁢ся экономиче⁢ский ро⁢ст при ⁢вы⁢соком уро⁢вне занято⁢сти; но е⁢сть еще и ⁢спады, когда дело⁢вая акти⁢вно⁢сть ⁢сокращает⁢ся, ⁢возникает нех⁢ватка рабочих ме⁢ст и потому ра⁢стет безработица. Кла⁢с⁢сиче⁢ская теория ут⁢верждает, что цены – ⁢в том чи⁢сле зарплаты – бы⁢стро откликают⁢ся на изменения ⁢в⁢спро⁢се и предложении и что рынки, таким образом, бы⁢стро при⁢спо⁢сабли⁢вают⁢ся к экономиче⁢ским потря⁢сениям. По кла⁢с⁢сиче⁢ской теории экономиче⁢ский цикл не должен при⁢водить к ма⁢с⁢со⁢вой безработице. Но Джон Мейнард Кейн⁢с, огляды⁢вая⁢сь на ⁢Великую депре⁢с⁢сию, опро⁢верг этот тези⁢с. Ключе⁢вым фактором ро⁢ста ⁢в экономиче⁢ском цикле я⁢вляет⁢ся ⁢со⁢вокупный ⁢спро⁢с (⁢ве⁢сь платеже⁢спо⁢собный ⁢спро⁢с ⁢в экономике). При ⁢спадах ⁢со⁢вокупный ⁢спро⁢с имеет тенденцию к ⁢снижению, что делает эту фазу цикла неблагоприятной, при⁢водя к длительным периодам безработицы. Упра⁢вляя ⁢со⁢вокупным ⁢спро⁢сом, пра⁢витель⁢ст⁢ва могут ⁢влиять на экономиче⁢ские циклы, уменьшая не⁢стабильно⁢сть раз⁢вития экономики. Теория, ориентиро⁢ванная на ⁢спро⁢с, концентрирует ⁢с⁢вое ⁢внимание на ⁢важном а⁢спекте того, как работает экономика. Но это еще не конец и⁢стории. Как функционирует экономика, определяет не только ⁢со⁢вокупный ⁢спро⁢с – ⁢в долго⁢срочной пер⁢спекти⁢ве ключе⁢выми факторами я⁢вляют⁢ся ин⁢ве⁢стиции и инно⁢вации. Однажды предположи⁢в, что пра⁢витель⁢ст⁢ва могли бы ⁢воздей⁢ст⁢во⁢вать на ⁢со⁢вокупный ⁢спро⁢с ⁢в каче⁢ст⁢ве ⁢спо⁢соба упра⁢вления экономикой, кейн⁢сиан⁢ст⁢во не уточняет, как это делать – ⁢с помощью монетарной политики или фи⁢скальной.

Эффект составит 0,3 \* 4 500 000 рублей = 1,35 млн. рублей.

Важным направлением совершенствования отбора персонала является нацеленность на поиск сотрудников внутри компании, в частности, в региональных подразделениях. Для этого следует внедрить мероприятия по планированию личной карьеры сотрудников через формирование кадрового резерва.

Так как организационное развитие компании сопровождается обязательными изменениями, организации необходимо выявить ключевых людей в каждом отделе по наличию лидерского потенциала и сделать акцент на формирование в них качеств «реальных лидеров изменений».

Сотрудников, обладающих максимальным потенциалом по данным качествам необходимо ввести в план вертикального карьерного роста с занятием управляющих позиций в отделах. Такая политика позволит АО «ЗАРА СНГ» сделать каждый отдел самонацеленным на оптимизирующие изменения, причём эти изменения будут происходить по личной инициативе работников, составляющих каждый отдел по причине заинтересованности в развитии.

АО «ЗАРА СНГ» для внедрения системы управления карьерой сотрудников желательно придерживаться определённой последовательности действий по формированию такой политики.

Для реализации поставленных рекомендаций следует реализовать следующие этапы.

Этап 1. Выявить цели развития компании на среднесрочный период – от двух до пяти лет.

Этап 2. Определить, какой именно персонал потребуется префектуре для достижения этих целей. Описать, какими профессиональными характеристиками и личными качествами должны они обладать, создав портрет идеального кандидата.

Этап 3. Произведение оценки существующего персонала, определив, какими компетенциями и навыками они уже обладают, а какие необходимо приобрести для продвижения вперёд. Важно опознать цели своих сотрудников, получив ответы на вопросы: какими они видят себя через год, два, три года работы в АО, чем собираются заняться в дальнейшем.

Сопоставив три группы данных: кадровые потребности организации, результаты оценки персонала, а также пожелания сотрудников, появится возможность в общих чертах наметить пути развития карьеры большинства их них.

Для кого-то путь реализации его карьерных целей потребует дополнительного обучения (например, при переходе из одного отдела в другой), для кого-то тренингов коммуникативных и управленческих навыков (при административном росте). Однако каждому из них придётся углублять и расширять свои компетенции, знания и навыки, что, в конечном счёте, благотворно скажется на всей компании – поскольку квалифицированный специалист делает одну и ту же работу существенно быстрее и качественнее, чем его менее компетентный коллега.

Также отделу персонала следует разработать карьерограммы сотрудинков, в который будет четко описаны должностные перемещения, а также требования к той или иной должности, формы и методы проверки знаний и умений. В карьерограмме должен быть отражен примерный план развития карьеры каждого сотрудинка, а также план повышения квалификации и переобучения.

Продвижение по службе может быть представлено следующими этапами.

Первый этап - работа со студентами старших курсов базовых учебных заведений региона и студентами, направляемыми для прохождения практики.

Второй этап - работа с молодыми специалистами, принятыми в АО. Процесс адаптации был рассмотрен ранее. При этом, особое внимание следует уделять повышению квалификации молодых специалистов. Следует сформировать список молодых сотрудников со стажем работы 1 -2 года, и их в приоритетном порядке отправлять на обучение. Для оптимизации затрат на обучение можно внедрить онлайн технологии – удаленные семинары. Они могут проводиться без отрыва от работы. Специфика их в том, что они проходят быстро, в масмимально короткий промежутов времени изучается нужный материал. Это снизит затраты на обучение и не будет отвлекать сотрудинков от работы. Также в процессе работы специалиста деляются пометки о его потенциале карьерногог роста, на итогам аттестаций и повышений квалификации решается вопрос о помещении сотрудника в кадровый резерв. Также собираются характеристики на работника со стороны коллег и руководителей.

На третьем этапе работа должна проходить с главными специалистами АО. То есть наиболее успешные закрепляются в качестве замов руковдителей среднего звена. В случае болезни или отстутвия по каким-то причинам они будут замещать своих руководителей. Если исполнение обязаннстей будет проведено эффективно, галвные специалисты будут зачислены в резерв. И тогда в случае необходимости они смогут быстро заменить вакантные должности линейный руководителей. Данная схема делает продвижение по службе более прозрачной, также получается, что будут назначаться уже проверенные сотрудники, которые себя хорошо зарекомендовали.

На четрвертом этапе следует проводить работу с линейными руководителями. В данном случае на первое место должны выйти мероприятия по повышению квалификации и аттестации. Повышение квалификации особенно нужно для тех, кто управляет людьми. При этом следует подбирать специальные курсы именно для руководителей. Например, востребованными яаляются правовые семинары, тренинги по управлению персоналом, тренинги по управлению конфликтами, курсы по менеджменту. Так как у линейных руководителей много работы, сдедует рассмотреть также такие виды повышения квалификации, как семинары и тренинги внутри организации. когда консультанты приезжают в организацию и проводят там курсы и семинары.

Также немаловажно значение в продвижении и оценке работы руководителей должна играть аттестация. Она должна содержать четкие критерии прохождения, и в случаае непрохождения, должны быть разработаны соотвтествующие меры. Данные об аттестациях и повышении квалификации записывается в карьерограммы.

Для того, чтобы продвижение стало более прозрачным предлагаем вредрить систему отбора персонала на вакантные должности со стороны, и сделать упрощенную систему для сотрудинков внутри организации.

На вакантные должности в АО побор должен проводиться на конкурсной основе. Проведение конкурса предусматривает отбор кандидата на вакантную должность, который среди других участников конкурса наиболее соответствует требованиям, предъявляемым к кандидатам на данную вакансию.

После сбора достаточного для полноценного конкурса количества резюме конкурсная комиссия, которая может включать начальника подразделения, имеющего вакансию, менеджера по персоналу, одного из топ-менеджеров ком­пании или обособленного подразделения, производит ранжирование кандида­тов путем распределения на три группы:

* первая - авторов этих резюме в обязательном порядке следует пригла­сить для дальнейших испытаний;
* вторая - авторы этих резюме теоретически могут быть допущены к сле­дующему этапу конкурса;
* третья - авторы этих резюме в следующих этапах конкурса участия не принимают.

Для проведения дальнейших испытаний количество участников, про­шедших предварительный отбор, по нашему мнению, должно составлять не менее 5 человек. Если количества резюме в первой группе недостаточно, к ним могут быть добавлены резюме из второй группы. Если и после этого количест­во кандидатов, приглашаемых для следующего этапа, недостаточное, необхо­димо дополнительно объявить о приеме резюме или увеличить число соискате­лей за счет отбора наиболее подходящих резюме из третьей группы.

Этап подбора сотрудника - очный конкурс - предполагает проведение собеседований, анкетирования, тестирования. Все отобранные участники конкурса приглашаются на определенное время. Основная цель данного этапа - определить сотрудника, который замес­тит вакантную должность.

В рамках очного конкурса проводятся следующие мероприятия: собеседование, анкетирование, тестирование, повторное интервью.

Одной из самых простых в применении и по­пулярных методик оценки при приеме на работу считается интервью, главная цель которого - выявить позитивные и негативные характеристики соискателя, значимые при дальнейшей работе на рассматриваемой должности[[10]](#footnote-10).

По итогам собеседования заполняется протокол, куда вносятся фамилия испытуемого и оценки членов конкурсной комиссии. Мы рекомендуем сле­дующую систему оценок:

«+1» - оставить в конкурсе;

«0» - неопределенное мнение;

«—1» - отсеять по итогам собеседования.

По завершении данной части конкурса путем суммирования баллов по каждому соискателю возможно определить фаворитов, которые будут допуще­ны к следующим конкурсным заданиям, и аутсайдеров, которые отсеиваются.

Далее предполагаем внедрить в систему отбора профессиональное тестирование из 9 вопросов. Соответственно, при наборе менее 50% правильных ответов кандидат отсекается. При этом под каждую должность или специфику деятельности должен быть составлен свой профессиональный тест. Если отбирается специалист отдела ремонта автомобилей, тем должен быть ориентирован именно на эту специфику. Если на работу берется бухгалтер, то профессиональный тест проверять знания бухгалтерского учета. Для совершенствования процесса отбора тестирование можно дать сразу после собеседования, чтобы отобрать наиболее понравившихся по собеседованию и тестированию кандидатов и отсеять остальных.

Заключительным этапом станет финальное интервью с несколькими кандидатами и вынос решения о принятии на работу.

С первого взгляда данная система представляется достаточно утомительной и затратной. Но, усилия по ее внедрению требуются только на этапе разработки тестов и анкет.

Для развития карьерного потенциала организации предлагается внедрить Положение о карьере, который будет регламентировать порядок продвижения по службе. В положении следует перечислять требования, которые необходимы для продвижения по карьерной лестнице.

## 3.3 Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы найма персонала

Предложенные рекомендации по развитию карьеры должны во-первых, повысить мотивацию тех сотрудинков, которые оринтированы на продвижение по службе. Они будут полностью осведомлены, по каким критериям возможно получить повышение и будут усиленно стараться и работать в данном направлении.

Рассморим, что более затратно для компании - взять нового сотрудника или повысить квалификацию существующего. Рассмотрим затраты на подбор нового сотрудника.

Таблица 8

Мероприятия по подбору персонала компании.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Статья затрат | Допущения | Затраты (руб) |
| Размещение объявлений в СМИ | Несколько в газете «Из рук в руки» | 4000 |
| Одно на телевидение канал «RenTV» | 7000 |
| На сайте hh.ru | 4000 |
| Брошюры (для ознакомления с организацией) | Комплект | 400 |
| Комиссионное вознаграждение фирме по подбору персонала | 5 % от годового оклада одного работника (за каждых 2 принятых) | 15000 |
| Проверка рекомендаций | 40 минут | 300 |
| Собеседование | 13 час. 50 мин. по средней ставке и 60 мин. по ставке руководителя | 2500 |
| Оформление личного дела | 2,5 часа | 350 |
| Оформление | 2 часа | 300 |
| ИТОГО |  | 33850 |

Также в компании для новых сотрудников предусмотрена расширенная система адаптации, которая включается испытательный срок, а также наличие куратора. То есть найм нового сотрудника из вне подразумевает еще затраты на адаптацию. Рассмотрим их более подробно.

Таблица 9

Мероприятия по адаптации нового сотрудника

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Элемент затрат | Допущения | Затраты (руб) |
| Организационные мероприятия | Подача объявлений в интернете или газетах | 3500 |
| Доплата куратору | Премия 4000 | 12000 |
| Повышение квалификации сотрудника | Оплата недельного обучения сотрудника | 12000 |
| ИТОГО |  | 15500 |

При этом, затраты на обучение или переобучение сотрудника для занятия новой должности – это в основном оплата курсов. Ниже представлены примерные расходы.

Таблица 10

Мероприятия по повышению квалификации сотрудника

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Элемент затрат | Допущения | Затраты (руб) |
| Поиск курсов | Подача объявлений в интернете или газетах | 1000 |
| Оплата проезда и проживания |  | 4000 |
| Повышение квалификации сотрудника | Оплата недельного обучения сотрудника | 12000 |
| ИТОГО |  | 17000 |

Сравнивая стоимость повышения квалификации одного сотрудника, а также найма и адаптации нового (таблицы 23, 24,5) можно сделать вывод, что для компании эффективнее переобучать или повышать квалификацию и перемещать сотрудников, чем искать новых. Для снижения стоимости курсов можно внедрить вебинары или обучение на рабочем месте.

Для снижения стоимости найма сотрудника рекомендуется развивать направления подбора персонала с помощью сотрудничества с ведущими ВУЗами и средне-специальными учебными заведениями города Москвы через прямые договора о сотрудничестве. Однако, считаем необходимым при отборе молодых специалистов использовать профессиональное тестирование.

Также возможно заключение прямых договоров о повышении квалификации сотрудника именно в этих вузах и среднеспециальных учебных заведениях. Данные мероприятия существенно сократят стоимость на подбор и переобучение персонала, а также будет способствовать поддержанию высокого уровня квалификации персонала компании.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Человеческие ресурсы в настоящий момент являются ценнейшим ресурсом инновационного развития. Умелое управление персоналом, ориентированное на развитие нужных компетенций, на современном этапе развития обеспечивает успешное функционирование всей организации.

Пpoвeдeннoe иccлeдoвaниe пoзвoлилo cфopмулиpoвaть вывoды нaучнo-пpaктичecкoгo хapaктepa, oтpaжaющиe peзультaты peшeния пocтaвлeнных в paбoтe зaдaч, cooтвeтcтвующих цeлям иccлeдoвaния.

На современ­ном этапе управление персоналом является определяющим фактором, обеспечивающим конкурентоспособность компании. То есть работники рассматриваются в качестве важнейшего актива компании, потому что их производительность напрямую влияет на успех или неудачу бизнеса.

В результатае проведенного количчественного анализа было выявлено постепенное увеличение численности персонала, однако в АО имеет место повышенная текучесть персонала.

Основными кадровыми процессами, требующими оптимизации в ближай­шее время являются: отбор персонала, создание кадрового резерва, система ротации персонала. Данные элементы управления персоналом в компании не используются. Для продвижения по службе большее значение имеют личные отношения с руководителями подразделений. Отбор персонала из внутренних источников применяется редко, потому что нет единой базы сотрудников. Также в компании нет плана продвижения сотрудников. Данные недостатки могут оказать негативное влияние на мотивацию сотрудников, которые давно работают в компании. Но не имеют карьерного роста.

В результате проведенного исследования был предложен проект Концепции управлением персонала АО, в котором расписываются все значимые элементы кадровой политики.

Также сотрудникам отдела кадров дано не более 6 месяцев, чтобы разработать состав документов, регламентирующих реализацию основных направлений кадровой политики компании.

Были выработаны практические рекомендации по совершенствованию системы отбора персонала.

По части отбора были сформированы рекомендации по созданию системы отбора персонала, включающей первичный отбор резюме, интервью, профессиональное тестирование, заключительное интервью. Также был разработаны профессиональные тесты для разных категорий сотрудников.

Для снижения затратности отбора персонала предлагаются меры по повышения информативности объявлений по поиску нового сотрудника, а также поиск в вузах или разработка страницы по персоналу на веб сайте ЗАРА СНГ.

Важным направлением совершенствования отбора персонала является нацеленность на поиск сотрудников внутри компании, в частности, в региональных подразделениях. Для этого было предложено внедрить мероприятия по планированию личной карьеры сотрудников через формирование кадрового резерва и карьерограммы..

Была предложена схема развития карьеры сотрудников и расписан процесс реализации данных рекомендаций.

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом. - М: и и биржи, 2013.
2. Бизюкова И.В. Кадры. Подбор и оценка. - М: Наука, 2013.
3. Волков О.И., Девяткин О.В. Организация производства на предприятии (фирме). - М.: Инфра - М, 2014.
4. Герасимова Е. А., Додорина И. В., Синяева Л. П. Управление процессом стабилизации персонала предприятия железнодорожного транспорта // Материали за 8-я международна научна практична конференция, «Образованието и науката на XXI век», - 2014. Том 2. Икономики. - София: «Бял ГРАД - БГ» ООД. - С. 96-97.
5. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. - М.: Новое знание, 2013.
6. Крамор А.М. Анализ влияния удовлетворенности трудом на текучесть кадров // Материалы V Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум». – 2014. – 10 с.
7. Марсов Д.Ю. Как решить проблему текучести кадров // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. – Иваново.: Ивановский государственный университет, 2012, №2(19). – 249-256 с.
8. Мухаметлатыпов Ф.У., Гиндуллина Г.И. Удовлетворенность трудом и ее влияние на текучесть кадров // Гуманитарные научные исследования. 2014. № 5 [Электронный ресурс]. URL: http://human.snauka.ru/2014/05/6626 (дата обращения: 26.08. 2015).
9. Никулин А. А. Текучесть кадров и ее минимизации// Международный научно-исследовательский журнал. – 2015 - №1 – С. 36.
10. Нотченко В. В. Исследование проблемы высокой текучести кадров на промышленных предприятиях// Вестник Псковского государственного университета. Серия: Экономические и технические науки – 2013 - №2 – С. 96.
11. Новицкий Н.И. Организация производства на предприятиях: Учеб.-метод. пособ. - М: Финансы и статистика, 2013.
12. Новицкий Н.И., Пашутов В.Г. Организация, планирование и управление производством - Москва, 2014.
13. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 2013. 695 с.
14. Синяева Л. П., Додорина И. В., Герасимова Е. А. Текучесть кадров как индикатор адекватности управления предприятием // Концепт. - 2013. - №4 – С. 53.
15. Ульрих Д., Брокбэнк У. HR в борьбе за конкурентное преимущество. М.: Претекст, 2013. — 360 с.

16. Баценко Л. Н. Усовершенствование системы оценки персонала на сельскохозяйственных предприятиях [Текст] / Л. Н. Баценко // Молодой ученый. — 2013. — №9. — С. 149-152.

17. Волков И.В. Новые подходы к стимулированию труда как один из факторов повышения эффективности производства молока.// Вестник НГИЭИ. - № 7 (26) – 2013 – 40с.

18. Гатауллина А. А. Проблемы и пути совершенствования системы мотивации персонала на предприятии [Текст] / А. А. Гатауллина // Молодой ученый. — 2014. — №2. — С. 427-430.

19. Захаров А.Н. Проблемы мотивации и производительности труда работников сельского хозяйства.// Вестник НГИЭИ. - № 7 (26) – 2013 -51с.

20. Крячко К. С. Эффективная мотивация персонала [Текст] / К. С. Крячко // Экономическая наука и практика: материалы II междунар. науч. конф. (г. Чита, февраль 2013 г.). — Чита: Издательство Молодой ученый, 2013. — С. 65-71.

21. Макарова А. О. Анализ методов и видов стимулирования труда на российских предприятиях [Текст] / А. О. Макарова // Молодой ученый. — 2013. — №6. — С. 376-379.

22. Смирнов Н. А., Суслов С. А. Диверсификация отраслей сельского хозяйства - основа эффективности в условиях рыночной экономики // Вестник НГИЭИ. 2013. № 5 (24). С. 57-69.

23. Сосненко Л.С. Повышение эффективности использования человеческого капитала в молочном скотоводстве методами управленческого учета.// Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. №1, 2012 – 77с.

24. Савельева Е. Н. Научно-практические подходы к оценке эффективности систем управления предприятием [Текст] / Е. Н. Савельева // Экономика, управление, финансы: материалы III междунар. науч. конф. (г. Пермь, февраль 2014 г.). — Пермь: Меркурий, 2014. — С. 142-146.

25. Семенов В. Г. Формирование современной системы материального стимулирования персонала промышленных предприятий [Текст] / В. Г. Семенов // Молодой ученый. — 2012. — №7. — С. 123-126.

Егорова М. С. Трудовые ресурсы предприятия: оценка потребности и эффективности использования [Текст] / М. С. Егорова, И. Г. Пищальников // Молодой ученый. — 2015. — №9. — С. 586-589.

Горбунова Н. А. О проблеме недобросовестного поведения работодателей при трудоустройстве студентов [Текст] / Н. А. Горбунова, Т. В. Мазанкова // Молодой ученый. — 2015. — №10. — С. 606-608.

1. Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – 6-е изд., испр. и доп. – Н.Новгород: НИМБ, 2010. – С 97. [↑](#footnote-ref-1)
2. Красавин, А.С. Документирование трудовой деятельности работников : справ. пособие / А.С. Красавин. – М.: ИНФРА–М, 2011. – С. 79 – 80. [↑](#footnote-ref-2)
3. Воробьев, А. Стратегическое управление персоналом / А. Воробьев, С. Жданов, Ю. Кузьмина // Управление персоналом. – 2010. – № 15. – С. 25 – 35. [↑](#footnote-ref-3)
4. Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2011. – С. 25. [↑](#footnote-ref-4)
5. Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом / В.И. Маслов. – М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2010. – С. 90. [↑](#footnote-ref-5)
6. Тамже – С. 92 [↑](#footnote-ref-6)
7. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – Изд. 2-е перераб. – М.: ЮНИТИ, 2011. – С. 65. [↑](#footnote-ref-7)
8. Хамков, В.И. Управление персоналом организации (теория и практика) : учеб. пособие. – Казань : Изд-во Казан. гос. техн. ун-та, 2012. – С. 91. [↑](#footnote-ref-8)
9. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернализация / А. Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2010 – С. 91. [↑](#footnote-ref-9)
10. Сардарян, А.Р. Метод интервью: как правильно оценить будущего сотрудника? // Управление персоналом. - №20 (174).-2007.-С. 32-36 [↑](#footnote-ref-10)