

Министерства образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет Экономический
Кафедра Экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Профиль: Менеджмент организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
« ____ » _____ 2017

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка управленческого решения по совершенствованию
управления персоналом ИП Токсин А.В.

Исполнитель

студент группы 2723б

С.Р. Янбеков

Руководитель

доцент, канд.техн.наук

Л.В. Рыбакова

Консультант

по экономической части

доцент, канд. техн. наук

Л.В. Рыбакова

Нормоконтроль

ассистент

Е.О. Матеишена

Благовещенск 2017

Министерства образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет: Экономический
Кафедра: Экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой

_____ А.В.Васильева

«___» _____ 201__ г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента С.Р. Янбекова

1. Тема бакалаврской работы (проекта): Разработка управленческого решения по совершенствованию управления персоналом ИП Токсин А.В.

(утверждено приказом от _____ № _____)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта): _____ .2017

3. Исходные данные к бакалаврской работе (проекту): бухгалтерская отчетность ИП Токсин А.В., опрос персонала.

4. Содержание бакалаврской работы (проекта) (перечень подлежащий проработке вопросов):

1) Анализ теоретических основ управления персоналом и принятия управленческого решения.

2) Анализ экономических показателей ИП Токсин А.В.

3) Анализ трудовых ресурсов ИП Токсин А.В.

4) Разработка управленческого решения по совершенствованию управления персоналом ИП Токсин А.В.

5. Перечень материалов приложения : (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстрированного материала и т.п.):

7 рисунков, 16 таблиц, 3 приложения.

6. Консультанты по бакалаврской работе (проекту) (с указанием относящихся к ним разделов)

доцент, канд. техн. наук Л.В. Рыбакова (экономическая часть)

7. Дата выдачи задания: 20.05.2017

Руководитель бакалаврской работы (проекта) Л.В. Рыбакова (доцент, канд. техн. наук)

Задание принял к исполнению (дата) : _____

(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 84 с., 7 рисунков, 16 таблиц, 4 приложения, 52 источника.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, АЛЬТЕРНАТИВЫ, УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ, ПРОМЫШЛЕННО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЕРСОНАЛ, СЛУЖАЩИЕ, РАБОЧИЕ, КОЛЛЕКТИВНЫЙ ДОГОВОР, МАРКЕТИНГОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ.

Персонал предприятия является основной движущей силой для достижения максимальной прибыли предприятия. Поэтому управление персоналом – это деятельность по наиболее эффективному использованию рабочих и служащих для достижения организационных целей.

В работе представлена разработка управленческого решения по проблеме совершенствования управления персоналом на примере ИП Токсин А.В. Для разработки управленческого решения проведены подробные анализы внешней и внутренней среды предприятия. Дан анализ трудовых ресурсов, выделены основные проблемы и предложены варианты их решения в зависимости от критериев первостепенности и всех видов затрат.

В бакалаврской работе дан расчет эффективности принятого решения и учтены интересы персонала предприятия, в отношении которых были разработаны управленческие решения.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы управления персоналом и разработки управленческого решения	7
1.1 Управление персоналом в системе современного менеджмента. Основные подходы к управлению персоналом	7
1.2.Содержание и основные этапы принятия управленческого решения	15
1.3 Особенности принятия управленческих решений в системе управления персоналом	19
2 Анализ системы управления персоналом ИП Токсин А.В.	25
2.1 Анализ внешней среды предприятия	25
2.2 Анализ внутренней среды предприятия	30
2.3 Анализ трудовых ресурсов предприятия	39
3 Разработка управленческого решения по совершенствованию управления персоналом ИП Токсин А.В.	47
3.1 Разработка альтернативных вариантов и оценочной системы	47
3.2 Выбор оптимального решения	51
3.3 Оценка затрат и эффективности принятого управленческого решения	54
Заключение	58
Библиографический список	63
Приложение А Организационно-управленческая структура ИП Токсин А.В.	68
Приложение Б SWOT-анализ	69
Приложение В Анкетирование персонала	72
Приложение Г Образец коллективного договора	73

ВВЕДЕНИЕ

Процессы принятия решений, понимаемые как выбор одной из нескольких возможных альтернатив, пронизывают всю человеческую жизнь. Большинство решений мы принимаем не задумываясь, так как существует автоматизм поведения, выработанный многолетней практикой. Есть решения, которым мы придаем малое значение, и поэтому мало задумываемся при осуществлении выбора. И, наконец, существуют проблемы выбора, решая которые, человек испытывает мучительные раздумья. Как правило, эти проблемы имеют исключительный неповторяющийся характер и связаны с рассмотрением целого ряда альтернатив. В таких проблемах новым является либо объект выбора, либо обстановка, в которой совершается выбор. Такие проблемы принятия решений называются проблемами уникального выбора.

Проблемы выбора рационального управленческого решения в ситуациях, характерных для административной деятельности (выбор плана капиталовложений, выбор проектов расширения, выбор плана производства изделий, выбор перспективного плана развития предприятия и др.) всегда интересовали многих специалистов и исследователей. Для каждого предприятия управленческое решение выявленной проблемы уже считается уникальным, но имеющим или учитывающим определенные технологии и этапы. Более того, на принятие управленческого решения влияют быстро меняющиеся внешние факторы, и внутренняя среда самой организации. Поэтому при принятии управленческого решения необходим анализ внутренней и внешней среды и перспектив их изменения.

В бакалаврской работе мы представляем разработку управленческого решения по проблеме совершенствования управления персоналом. Успех и развитие предприятия обеспечивают работники, занятые на нем. Поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства -

персоналом предприятия.

Проблемы управления персоналом исследовались с различных точек зрения и по этой теме опубликовано достаточно много трудов, написано статей. В частности, проблемы эффективности управления персоналом изучались такими отечественными учеными и авторами, как: Е.В. Бережная, В.И. Гончаров, Т.В. Зайцева, А.Я. Кибанов, И. Лукичева, В.П. Пугачев, Л.Н. Титова, Т.В. Шкатулла и др.

Объектом исследования является ИП Токсин А.В.

Предметом исследования – система управления персоналом ИП Токсин А.В.

Цель исследования в бакалаврской работе: разработать управленческие решения по управлению персоналом ИП Токсин А.В.

Задачи:

- 1) описать теоретические основы принятия управленческих решений в системе управления персоналом;
- 2) проанализировать управление персоналом ИП Токсин А.В;
- 3) разработать управленческие решения по совершенствованию управления персоналом ИП Токсин;
- 4) провести оценку эффективности принятых решений.

Методы, применяемые при написании бакалаврской работы: теоретический анализ литературных источников, анкетирование, опрос, метод экспертных оценок, статистические и математические методы.

Среди источников использованы справочные материалы по управлению персоналом, периодические издания, интернет ресурсы, информация из бесед с персоналом ИП Токсин А.В.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

1.1. Управление персоналом в системе современного менеджмента.

Основные подходы к управлению персоналом

Управление персоналом - это процесс обеспечения кадрами предприятия (организации, фирмы), организация их эффективного и рационального использования, а также их профессионального и социального развития. Успех работы предприятия обеспечивают работники, занятые на нем.

Процесс управления развитием персонала организации - это процесс двусторонний, его основу составляют отношения субъекта и объекта. Объектом управления является трудовой потенциал в организации. Субъектом управления может выступать либо сам работник, либо работодатель в лице специальной организационной структуры - исполнительного органа.

Изменения в принципах управления персоналом должны быть направлены в первую очередь на реализацию политики мотивации работников, приобретающей решающее значение в современных условиях. В современных условиях политика управления персоналом должна быть нацелена на расширение сотрудничества персонала и администрации для достижения общих целей, стоящих перед предприятием.

Управление повышением ценности человеческого капитала - это нормальная составляющая производственно-коммерческого процесса, а не довесок к нему.

Суть управления развитием персонала организации сводится к решению трех взаимосвязанных задач:

во-первых, к такому формированию и совершенствованию производительных способностей, моделей поведения человека, которые наиболее полно соответствовали бы требованиям, предъявляемым развивающейся производственно-коммерческой деятельности;

во-вторых, к созданию на производстве таких социально-экономических

и производственно-технических условий, при которых происходило бы максимальное использование способностей работника к труду;

в-третьих, чтобы эти процессы происходили не в ущерб организму и интересам личности работника.

Сегодня можно утверждать, что недооценка руководством как на макро, так и на микроуровне эффективных современных методов управления производительным трудом становится одним из главных препятствий и наиболее слабым звеном управления развитием экономики.

В развитии функциональных особенностей управления персоналом в системе современного кадрового менеджмента проявляются следующие достаточно устойчивые тенденции, сформировавшиеся в последние годы¹:

- выделение практически всех функциональных направлений, охватывающих комплекс проблем управления персоналом, в деятельности предприятий;

- широкое развитие внешних консультативных (аудиторских, консалтинговых), посреднических фирм, работающих с организациями на договорной, интеграционной основе;

- делегирование полномочий и ответственности по выполнению функций управления персоналом линейным руководителям подразделений (филиалов) с одновременной организацией их глубокого, непрерывного обучения;

- интернационализация управления персоналом, выражающаяся в развитии международных контактов в деятельности специализированных кадровых подразделений предприятий, государственных органов, информационных служб и формирование на этой основе единой международной «школы» управления персоналом.

Отечественная практика делает в настоящее время энергичные шаги по становлению эффективной системы управления персоналом и постепенному

1 Поляченкова М. Разработка положения об обучении и развитии персонала // Кадровик. Кадровое делопроизводство. 2011. № 12 С.128-135.

включению данной системы в общий мировой процесс.

Концепция управления персоналом представляет собой систему теоретических взглядов на сущность, содержание, цели, задачи, критерии, принципы, методы соответствующей деятельности и организационно-практические подходы к формированию механизма ее осуществления.

Существует несколько концепций, каждая из которых по-своему пытается объяснить этот сложный вид управленческой деятельности². Рассмотрим основные из них.

Классический подход - это управление кадрами, или кадровый менеджмент, т.е. технико-экономический подход (технократический), целью которого является наиболее рациональное и эффективное управление человеческим потенциалом предприятия для обеспечения целей и задач, стоящих перед организацией (Ф.У. Тейлором и его соратники). Здесь управленческие решения подчинены интересам производства: увеличению выпуска продукции (работ, услуг), максимизации прибыли и т.д.

Численность персонала определяется исходя из потребностей на том или ином участке работы, применяемой технологии, разделения и кооперации труда и т.д.

Гуманистический, включает в себя такие концепции, как управление человеческими ресурсами, теория человеческого капитала, управление человеческим фактором и некоторые другие.

Концепция «человеческих ресурсов», получившая широкое распространение в США с середины 1970-х годов, подразумевает, что персонал - это такой же важный производственный ресурс, как и финансовые, материальные, технологические и другие ресурсы, участвующие в процессе производства, а следовательно, предприятие (организация) в процессе своего развития может либо накапливать, либо сокращать этот вид ресурса, в зависимости от выбора стратегии управления и рационализации хозяйственной

² Колосова Р.П. Экономика персонала. □□ М.: ИНФРАМ, 2011. – 896 с.

деятельности. Накопление человеческого капитала во многом зависит и от самого человека, и от его работодателя. Здесь имеют место понятия «инвестиции в человеческий капитал», которые многократно окупаются и приносят инвестору экономическую выгоду, и «альтернативные издержки».

Отсюда следует, что политика управления персоналом во многом основывается на мотивации самих работников. Отношение к труду у сотрудников различных организаций формируется под влиянием жизненных целей и устремлений, возможности самовыражения и самоутверждения в своей трудовой деятельности

При технократическом же подходе мотивация работника строится в основном на удовлетворении первичных потребностей, таких как материальная заинтересованность, уверенность в завтрашнем дне (безопасность) и чувство коллективизма (причастности).

Ускорение темпов изменения параметров внешней среды, возрастание неопределенности ее параметров во времени обуславливают объективную необходимость осмыслить общий характер и более глубокие причины этих изменений, осуществить, по возможности их прогнозирование, имитацию рыночных вариантов для выбора целей работодателя и установить приоритеты их достижения, т.е. приводит к возрастанию роли стратегического подхода к управлению развитием персонала в современной организации.

Стратегический подход к управлению развитием персонала организации предполагает шесть этапов:

- 1) определение миссии субъекта управления развитием персонала;
- 2) разработка его долгосрочных и краткосрочных целей;
- 3) разработка карьерной стратегии развития персонала;
- 4) реализация карьерной стратегии развития персонала;
- 5) оценка эффективности карьерной стратегии субъекта управления;
- 6) коррекция предшествующих этапов.

Современная концепция управления развитием персонала организации предполагает реализацию стратегического подхода к выбору и адаптивному

отслеживанию общих направлений деятельности работодателя, подкрепленных комплексными управленческими усилиями и нацеленных на поиск устойчивого преимущества в формировании и использовании конкурентоспособных работников.

Современные концепции управления персоналом основываются на признании возрастающей роли личности работника, на знании его мотивационных установок, умении их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Функции управления персоналом представляют собой основные направления этого рода деятельности, ориентированные на удовлетворение определенных потребностей предприятия.

В современной литературе выделяется достаточно много функций управления персоналом. На основе анализа имеющейся литературы можно выделить следующие функции управления персоналом:

- Планирование персонала (в том числе его стратегическое планирование), определение потребности в количестве и качестве сотрудников, а также времени их использования.

- Определение способов привлечения персонала.

- Маркетинг персонала. Его задача – обеспечение спроса на рабочие места на данном предприятии со стороны наиболее подготовленных людей, в первую очередь высококвалифицированных специалистов и менеджеров. При этом маркетинг бывает как внешний, ориентированный на привлечение работников со стороны, так и внутренний, предполагающий побуждение собственных лучших работников к профессионально должностному росту и занятию наиболее важных для организации рабочих мест.

- Подбор, оценка, отбор и принятие на работу сотрудников. Важность этой функции определяется растущей стоимостью рабочей силы и повышением требований к работнику.

- Адаптация, обучение и повышение квалификации работников, их развитие. Сегодня на передовых фирмах профессиональное развитие

превратилось по существу в непрерывный процесс, продолжающийся в течение всей трудовой жизни человека.

- Планирование карьеры (карьерный рост), обеспечение профессионально-должностного роста работника. Эта функция важна как для отдельных сотрудников, поскольку отвечает их ожиданиям и интересам, так и для предприятия, так как позволяет полнее и эффективнее использовать потенциал работника.

- Руководство персоналом. Центральное место в реализации этой функции занимает мотивация сотрудников. Она означает побуждение работников к добросовестному и инициативному труду, реализации организационных целей. Мотивация достигается, прежде всего, благодаря обеспечению совпадения организационных и личных целей. Однако руководство не сводится к мотивации. Оно, «как функция управления, призвано объединять, координировать, взаимосвязывать и интегрировать все прочие функции в единое целое».

- Управление расходами на персонал. Это предполагает подсчет, сколько стоит привлечение, обучение, оформление, оценка, оплата персонала, социальные расходы и т.п., т.е. все пребывание работника в организации, а также соотнесение расходов с прибылью, которую приносит труд сотрудника.

- Организация рабочего места, эргономика, позволяющая оптимально использовать потенциал сотрудника и дающая ему возможность проявить себя в трудовой деятельности. Эта функция учитывает различные факторы: технику и технологию, служебное помещение, санитарно-гигиеническую составляющую рабочего места, всю рабочую ситуацию; обеспечение оптимального распорядка работы: составление графиков работы, отпусков, замены в случае болезни или прогулов и т.п. Четкое выполнение этой функции позволяет поддерживать оптимальный трудовой ритм организации, экономить значительные средства, повышать удовлетворенность пребыванием на предприятии, повышать выработку.

- Освобождение персонала. В современном производстве эта функция не

сводится к объявлению увольнения по инициативе руководства или работника и к соответствующему оформлению документов. Она включает различные формы приспособления численности работников и их использования к потребностям производства. Это может быть ликвидация сверхурочных работ, перевод сотрудников на неполный рабочий день или неполную рабочую неделю, временное увольнение, ротация персонала и т.д.

- Кадровое делопроизводство: сбор, архивное хранение и учет анкетных данных, стажа, повышения квалификации и т.д. Эта, так сказать, техническая функция необходима для эффективного использования персонала. Сегодня ее значительно упрощает использование компьютерных систем и технологий.

- Управление информацией. Современная, особенно крупная организация невозможна без налаживания систематического распространения информации. При этом задача управления персоналом состоит в том, чтобы своевременно получать в оптимальном объеме, распространять нужную и гасить ненужную, а тем более вредную информацию.

- Оценка результатов деятельности и трудового потенциала персонала. Эта функция проявляется, прежде всего, в аттестации работников, на основе которой осуществляются стимулирование, развитие и использование кадров, а также контроль за ними.

- Контроль за персоналом, обеспечение дисциплины и организационного порядка. Эта функция предполагает не только воздействие на работников со стороны руководителей и уполномоченных должностных лиц, но и развитие у них самоконтроля; управление конфликтами. Имеется в виду создание в организации климата, исключающего возникновение деструктивных конфликтов, а также конструктивное, по возможности безболезненное разрешение конфликтов.

- Правовое регулирование трудовых отношений. Управление персоналом базируется на использовании трудового законодательства и организационных норм, обычно зафиксированных в уставе предприятия; налаживание партнерских отношений и сотрудничества профсоюзами, советами трудовых

коллективов и другими организациями, влияющими на персонал; обеспечение безопасности, охраны труда и здоровья сотрудников.

- Обеспечение репутации фирмы, ее позитивного восприятия клиентами, общественностью и институтами власти. Планирование и развитие организационной культуры, обеспечивающей интериоризацию сотрудниками этических норм, целей и ценностей предприятия, уважение его традиций, развитие между работниками отношений взаимного уважения, доброжелательности, сотрудничества и поддержки и т.д.

Управление персоналом как специфическая деятельность осуществляется с помощью различных методов (способов) воздействия на сотрудников. В литературе имеются различные классификации таких методов. А.Я. Кибанов предлагает свою классификацию методов управления персоналом, выделяя три группы таких методов:

- административные методы, формирование структуры и органов управления; установление госзаказов; утверждение административных норм и нормативов, издание приказов и распоряжений; подбор и расстановка кадров; разработка положений, должностных инструкций и стандартов деятельности организации;

- экономические методы: технико-экономический анализ; технико-экономическое обоснование; планирование; материальное стимулирование; ценообразование; налоговая система; экономические нормы и нормативы;

- социально-психологические методы: социальный анализ в коллективе работников; социальное планирование; участие работников в управлении; социальное развитие коллектива; психологическое воздействие на работников (формирование групп, создание нормального психологического климата, моральное стимулирование, развитие у работников инициативы и ответственности).

Итак, управление персоналом в системе современного менеджмента тема достаточно широкая и обширная. На охватывает весь процесс управления, так как без человеческих ресурсов функционирование предприятия не возможно.

1.2 Содержание и основные этапы принятия управленческого решения

Принятие решений — составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решений возникает на всех этапах процесса управления.

Понятие «решение» определяется по-разному:

- 1) как процесс;
- 2) как акт выбора;
- 3) как результат выбора.

Управленческие (организационные) решения от всех других решений отличаются:

1) Цели. Субъект управления принимает решение исходя не из своих собственных потребностей, а в целях решения проблем конкретной организации.

2) Последствия. Менеджер, особенно высокого ранга, выбирает направление действий не только для себя, но и для организации в целом и ее работников, и его решения могут существенно повлиять на жизнь многих людей. Если организация велика и влиятельна, решения ее руководителей могут серьезно отразиться на социально-экономической ситуации целых регионов.

3) Разделение труда. Если в частной жизни человек, принимая решение, как правило, сам его и выполняет, то в организации существует определенное разделение труда: одни работники (менеджеры) заняты решением возникающих проблем и принятием решений, а другие (исполнители) - реализацией уже принятых решений.

4) Профессионализм. В управлении организацией принятие решений - гораздо более сложный, ответственный и формализованный процесс, требующий профессиональной подготовки. Далеко не каждый сотрудник организации, а только обладающий определенными профессиональными знаниями и навыками, наделяется полномочиями самостоятельно принимать

определенные решения³.

Технология менеджмента рассматривает принятие управленческих решений как процесс, состоящий из трех стадий: подготовка решения, принятие решения, реализация решения⁴. Стадии принятия решения показаны на рисунке 1.

<p>Стадия 1. ПРИЗНАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ РЕШЕНИЯ</p> <p>Восприятие и признание проблемы</p> <p>Интерпретация и формулирование проблемы</p> <p>Определение критериев успешного решения</p>
<p>Стадия 2. ВЫРАБОТКА РЕШЕНИЯ</p> <p>Разработка альтернатив</p> <p>Оценка альтернатив</p> <p>Выбор альтернативы</p>
<p>Стадия 3. ВЫПОЛНЕНИЕ РЕШЕНИЯ</p> <p>Организация выполнения решения</p> <p>Анализ и контроль выполнения решения</p> <p>Обратная связь и корректировка</p>

Рисунок 1 – Стадии принятия решения.

На стадии подготовки управленческих решений проводится экономический анализ ситуации на микро- и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формулируются проблемы, требующие решения.

На стадии принятия решения осуществляется разработка и оценка

3 Вертакова, Ю.В. Управленческие решения: разработка и выбор: учебное пособие / Ю.В. Вертакова, И.А. Козьева, Э.Н. Кузьбожев. - М.: КНОРУС, 2010.- 352 с.

4 Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник. 6-е изд., перераб. / Р.А. Фатхутдинов – М.: ИНФРА-М. – 2011. – 344с.

альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения.

На стадии реализации решения принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляются контроль за ходом его выполнения; вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения.

Принимаемые решения должны основываться на достоверной, текущей и прогнозируемой информации, анализе всех факторов, оказывающих влияние на решение, с учетом предвидения его возможных последствий.

Определение альтернатив является необходимым условием принятия рационального решения. *Определение альтернатив* - это формулирование набора альтернативных решений, т.е. вариантов решений проблемы. Желательно выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы и, тем самым, дать возможность организации достичь своих целей. На практике руководитель редко располагает достаточными знаниями или временем, чтобы сформулировать и оценить каждую возможную альтернативу. Кроме того, рассмотрение большого числа альтернатив вызывает значительные временные и психологические трудности. Поэтому руководитель, как правило, ограничивает число вариантов выбора для серьёзного рассмотрения всего несколькими альтернативами, которые представляются наиболее желательными⁵.

При оценке решений руководитель определяет достоинства и недостатки каждой из альтернатив, и возможные последствия. Практически любая альтернатива сопряжена с отрицательными аспектами, поэтому почти все управленческие решения содержат компромисс. Для сопоставления решений применяют выработанные ранее критерии. Если какая-либо альтернатива не

3 Дьякова О.В. Алгоритм принятия управленческих решений по результатам оценки управления предприятием // Инженерный вестник Дона. 2012. №3. – С.3-7.

может удовлетворить одному или нескольким установленным критериям, её дальше нельзя рассматривать как возможную альтернативу.

Критерии выбора могут быть *качественными* и *количественными*. Каждый качественный и количественный показатель варианта решений можно представить в сопоставимых величинах, если придать им определённый вес с помощью весовых коэффициентов или оценивать вес показателя в баллах по определённой шкале. Важным моментом в оценке является определение вероятности осуществления каждого возможного решения в соответствии с намерениями. Если последствия какого-то решения благоприятны, но шанс его реализации невелик, оно может оказаться менее желательным вариантом выбора.

Выполнение первого и второго этапов технологического процесса (постановка задачи, формирование и оценка решений) позволяют существенно снизить неопределенность в принятии управленческого решения. Проведенные к моменту выбора решения этапы работ содержат наиболее трудоемкую ее часть по поиску необходимого управленческого решения. Однако наиболее ответственным в принятии решения является этап выбора управленческого решения.

Этап выбора управленческого решения включает следующие технологические операции: анализ допустимых вариантов, определение множества эффективных вариантов и выбор рационального (единственного) решения.

Решение в системе управления должно приниматься, как правило, *на том уровне*, где возникла ситуация, проблема, и по возможности тем лицом или привлечением компетентных лиц, которые располагают наибольшей информацией по данному вопросу. Это требование вытекает из технологии процесса управления, где взаимно переплетаются три цикла: информационный - выработка решения - организаторская работа. Информация, решение, организаторская работа - взаимосвязанные элементы процесса управления.

Поэтому, получив информацию, руководитель должен принять соответствующее решение и организовать его исполнение.

1.3 Особенности принятия управленческих решений в системе управления персоналом

Управленческие решения, связанные с организацией и управлением деятельностью персонала, во многом определяют эффективность функционирования организации.

Работа с персоналом, с людьми всегда оставалась одной из самых важных проблем, стоящих перед руководителем и требующих профессионального владения основами кадрового менеджмента. Персонал предприятия представляет собой совокупность работников определенных категорий и профессий, занятых единой производственной деятельностью, направленной на получение прибыли или дохода и удовлетворение своих материальных потребностей.

Все работающие на предприятии делятся на 2 категории:

- промышленно-производственный персонал;
- непромышленный персонал.

Промышленно-производственный персонал (ППП) включает работников, связанных с основной деятельностью предприятия, т. е. работников основных и вспомогательных цехов, управления, лабораторий, складов, охраны.

К непромышленному персоналу относятся работники, занятые в социально-культурных и бытовых учреждениях, иными словами, персонал непромышленных организаций, но состоящих на балансе предприятия. В период перехода к рынку количество работников неосновной деятельности резко сокращается из-за отсутствия у предприятий средств на содержание многих социальных учреждений, которые передаются в ведение местных органов власти⁶.

⁶ Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учебник / Н.П. Беляцкий. – Минск: Современная школа, 2011. - □□ 412 с

По характеру выполняемых функций ППП подразделяется на следующие категории: рабочие, руководители, специалисты, служащие, ученики, охрана. Очень часто две категории, а именно: руководители, специалисты и некоторые профессии из категории служащих, объединяют в одну категорию - инженерно-технические работники. Эта категория долгое время учитывалась в статистике кадров предприятия как самостоятельная.

К рабочим относятся лица, непосредственно участвующие в процессе создания материальных ценностей, а также занятые ремонтом, перемещением грузов, оказанием материальных услуг и т.д.

Руководители - это работники, занимающие должности руководителей предприятий и их структурных подразделений.

В зависимости от уровня управления все руководители могут быть отнесены к высшему, среднему и низшему звену предприятия.

К руководителям высшего звена или высшим управляющим в большинстве случаев относятся председатель совета директоров, президент и вице-президент фирмы, члены совета директоров и другие категории менеджеров, определяющие общую политику и стратегию развития предприятия.

В категорию управляющих среднего звена включаются директора фирм, заместители и другие руководители производственных подразделений и функциональных служб предприятия.

К низшему звену управления относятся руководители цехов, производственных участков, начальники отделов, секторов и служб в функциональных органах управления предприятия.

Руководители всех звеньев управления осуществляют в пределах своих полномочий подбор и расстановку персонала, координацию деятельности отдельных работников или подразделений, контроль и регулирование хода производства и иные административно-распорядительные и организационно-управленческие функции.

К специалистам относятся работники, занятые инженерно-техническими,

экономическими и другими работами, в частности, администраторы, бухгалтеры, диспетчеры, инженеры, инспектора, математики, нормировщики, механики, ревизоры, социологи, экономисты, юрисконсульты и др.

Служащие - это работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание, в частности, агенты, делопроизводители, кассиры, коменданты, секретари-машинистки, статистики, стенографистки и т.д.

В деятельности практически любого предприятия особая роль принадлежит работникам, реализующим производственный процесс.

Роль руководителя в том и состоит, чтобы организовать работу других, чтобы добиться достижения целей, стоящих перед ним, реализации своих планов посредством мобилизации возможностей персонала, коллектива организации.

Для управленческих решений в целом и для решений в управлении персоналом характерны следующие особенности:

- Цели решения. Субъект управления принимает решение исходя не из своих собственных потребностей, хотя они оказывают определенное влияние, а в целях решения проблем организации.

- Масштаб последствий. Менеджер выбирает направление действий не только для себя или подразделения, но и для организации в целом, и, следовательно, его решения могут существенно повлиять на жизнь многих людей. Частный же выбор индивида сказывается, прежде всего, на его собственной жизни или на немногих близких ему людях.

- Разделение труда. В частной жизни человек, принимая решение, обычно сам его и выполняет. В организации существует разделение труда: одни работники (менеджеры) заняты выявлением и решением возникающих проблем путем принятия управленческих решений, а другие (исполнители — специалисты) их реализацией.

- Профессионализм. В частной жизни человек самостоятельно принимает решения в силу своего интеллекта и опыта. В управлении организацией

принятие решений — гораздо более сложный, ответственный и формализованный процесс, требующий профессиональной подготовки. Далеко не каждый сотрудник организации, а только обладающий определенными профессиональными знаниями и навыками, наделяется полномочиями самостоятельно принимать определенные решения.

Решения по управлению персоналом можно классифицировать по ряду направлений:

- По источнику возникновения решения делят на инициативные, по предписанию, по предложению «снизу». В психологическом аспекте наибольшую трудность представляет ситуация разработки решения по предписанию, так как систематическое «навязывание» решений может нанести ущерб проявлению инициативы людей.

- По юридическому оформлению решения могут быть в виде плана, приказа, распоряжения, инструкции.

- По способу фиксации они делятся на устные и письменные.

Классифицируя управленческие решения по признаку юридического оформления, стоит помнить о разнице между приказом и распоряжением. Приказ - наиболее категоричная форма решения, обязывающая подчиненных точно выполнить решение в установленные сроки. Основанием для приказа являются постановления или распоряжения правительства, решения вышестоящих органов управления, руководителей. Распоряжение - это разновидность приказа, направленная на решение частных вопросов, исходящая не только от руководителей, но и от других лиц в пределах их компетенции.

- По субъекту, принимающему решения, выделяются решения: индивидуальные, коллективные и коллегиальные. Первые принимаются лично руководителями, вторые - коллективами предприятий и организаций, третьи - коллегиальными органами (советами, правлением и т.д.).

- По степени уникальности решения делятся на рутинные и новаторские. Новаторское решение отличается спецификой в построении процесса принятия

решений и в содержании отдельных его этапов.

- По методам разработки различают количественные решения, включающие методы математического программирования, статистические методы; а также эвристические решения, основанные на использовании логики, интуиции, опыта, знаний ЛПР. Использование методов математического программирования позволяет по заранее заданным параметрам находить оптимальное решение.

- По степени неопределенности, зависящей от количества информации, имеющейся в распоряжении ЛПР, решения подразделяют на детерминированные - принимаемые в условиях определенности, при наличии полной информации; вероятностные - принимаемые в условиях вероятностной определенности (риска); неопределенные - решения, принимаемые в условиях неопределенности, т.е. при отсутствии необходимой информации по проблеме.

- По степени регламентации, то есть насколько жестко установлены сроки и условия действия подчиненных, различают решения регламентирующие, ориентирующие и рекомендуемые. Регламентирующие решения полностью направляют деятельность подчиненных, исключая их самостоятельность. От подчиненных в этом случае требуется лишь безусловная исполнительность. Ориентирующие решения однозначно определяют лишь основные моменты деятельности, в решении же второстепенных вопросов допускается проявление самостоятельности подчиненных. Рекомендуемые решения контурно обозначают возможности деятельности подчиненных, предоставляя широкий выбор конкретных путей и проявления инициативы.

- По функциональному признаку (содержанию) решения бывают экономические, социальные, технические, политические, организационные. Экономические решения связаны с повышением эффективности производства, совершенствованием деятельности предприятия.

Социальные решения направлены на улучшение условий труда и отдыха членов коллектива предприятия и др. Технические решения принимаются для совершенствования технической политики и технологии производства,

сокращения применения ручного труда и т.д. Организационные решения направлены на улучшение организации труда работников, совершенствование нормативов, норм. Учитывая, что любое управленческое решение строится на предварительном прогнозировании, различаются решения по периодам действия: долговременные (перспективные) и оперативные. Перспективные решения определяются в общих чертах, они лишь задают направления для реализации определенной цели. В торговле, например, достижение показателя повышения производительности труда, качества обслуживания и др. Оперативные решения предусматривают меры по реализации прогнозов развития событий (конкретные виды работ, сроки их исполнения и исполнителей).

Таким образом, человеческие ресурсы предприятия обладают важной особенностью. Это «живые» ресурсы, наделенные сознанием, результаты их использования носят вероятностный характер. Управление персоналом как специфическая деятельность осуществляется с помощью различных методов (способов) воздействия на сотрудников. Не существует единого приема или технологии принятия управленческого решения, так как каждый руководитель вносит свои индивидуальные коррективы в технологию принятия решения, ориентируясь на свою деятельность, квалификацию и численность персонала, влияние внешней микро и макросреды. Технология принятия управленческих решений не только профессиональное выполнение управленческих функций и залог достижения поставленных целей, но и центральное звено в теории и практике менеджмента.

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ИП ТОКСИН А.В.

2.1 Анализ внешней среды предприятия

Проанализируем внешнюю среду организации. Используя опыт собственных наблюдений, периодическую литературу, ресурсы Интернет, можно выделить внешние факторы, которые создают для организации возможности или угрозы.

Среди технологических факторов можно говорить об эффективном изготовлении товаров (быстрота и качество с применением новейших разработок в области техники, химии, биологии), развитие нанотехнологий, компьютеризация практически всех сфер жизни общества, оперативная связь. Все перечисленные объективные факторы создают возможности для организации приобретать качественный и дешевый товар, упростить работу с помощью информационных и компьютерных технологий, оперативно связаться с поставщиками или с покупателями.

Среди социальных факторов, влияющих на торговую сферу можно выделить: повышение рождаемости, большой процент молодых людей студенческого возраста, дифференциация населения по уровню доходов (малый процент людей со средним заработком), преобладание по области сельского населения, стремление людей к получению высшего образования; преобладание людей с юридическим и экономическим образованием; расширение культурно-досуговой деятельности среди населения (в том числе проведение концертов, фестивалей (например, ежегодный кинофорум «Амурская осень»)).

Из экономических факторов можно выделить: нестабильность денежной единицы и падение стоимости рубля, повышение индекса инфляции, нормы налогообложения, невысокий уровень социально-экономического развития области, низкая цена рабочей силы, повышение тарифов на электроэнергию, сырье и транспорт. В последнее время дает о себе знать мировой

экономический кризис, следствием чего является рост индекса инфляции, безработица, ограниченные выплаты кредитов.

По области наблюдается снижение реальных доходов населения: так в период с января по апрель 2017 года доходы амурчан снизились на 4 % (по данным Амурстата).

По географическим факторам можно отметить удаленность от центра страны, малая плотность населения и удаленность многих населенных пунктов от областной столицы.

Среди политических факторов мы выделяем: политическая нестабильность и смена мажоритарной власти; контроль государства над ценами; несовершенство закона о правах потребителя, мягкая национализация экономики.

Изучение непосредственного окружения организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. Проанализируем основные составляющие внешней среды.

Профиль покупателя (клиента).

Таблица 1 – Сегментирование покупателей

Характерный сегмент покупателей	Как покупатели ведут себя в магазине	Чего покупатели ждут от персонала магазина
1	2	3
Мелкий опт	Приезжают 2 раза в неделю, заявки небольшие, товар выписывают строго по заявке. Товар выбирают либо самый дешевый, либо не видят разницу между дешевым и средним по цене товаром.	Быстрого обслуживания, профессионального консультирования
Крупный и средний опт	Сравнивают цены между товарными позициями одной группы. Требуют обязательной работы менеджеров с ними, делают отборку, выбирают расцветки, требования к	Быстрого обслуживания, профессионального консультирования, оповещения по телефону о поступлении товара, быстрой работы

Продолжение таблицы 1

1	2	3
	упаковке. Выходят за рамки заявки.	кладовщиков на складе, низкой.
Розничный покупатель среднего возраста	Точно знают, что хотят приобрести, но обращаются за консультацией по поводу производителей товаров, отличия товаров внутри одной категории.	Быстрого обслуживания, профессионального консультирования, комфортного размещения при ожидании.
Молодые люди, студенты	Долго выбирают товар, интересуясь ценами. Покупают обычно по средней цене. Недолго общаются с консультантом, предпочитают выбирать самостоятельно.	Ответить на интересующие их вопросы, быстрого расчета.
Розничный покупатель с высоким и выше среднего уровнем доходов.	Сразу подходят к менеджеру за консультацией. Предпочитают дорогой и качественный товар. Требуют обязательно развернуть товар, показать их работу, интересуются рекомендациями по использованию. Сравнивают с ассортиментом других магазинов	Требуют внимательного обслуживания, доходчивого объяснения информации о товаре. От склада ожидают быстрого обслуживания.
Розничный покупатель со средним уровнем доходов.	Сначала сами знакомятся с ценами и ассортиментом. Обычно выбирают дешевый или средний по цене товар, интересуются качеством, пользуются рекомендациями знакомых.	Ожидают быстроты обслуживания менеджеров и склада.
Розничный покупатель с низким уровнем доходов.	В первую очередь интересуются ценами, сравнивая их с ценами на товар других складов и магазинов. Покупают дешевый товар, обычно не сразу.	Требуют консультирования по требованию.

Конечно в первую очередь, основное внимание уделяется оптовым покупателям. Для них имеется система скидок, обслуживаются они вне очереди. Интересы и предпочтения данного сегмента необходимо учитывать менеджерам по продажам, на складе при формировании заказов увеличить скорость и внимательность обслуживания.

В основном покупателями являются жители города Благовещенска и Благовещенского района, а также из Якутии и Чукотки. Что касается половозрастного состава и уровня образования, то здесь, как и в любой торговой организации, профиль клиентов очень разнообразен от студентов до пожилых людей, с разным уровнем образования. У постоянных клиентов (оптовиков) в большей части среднеспециальное или высшее образование, не обязательно торговое или экономическое.

Наибольший процент постоянных покупателей – индивидуальные предприниматели. Что же касается оптовиков, то во многих случаях, приобретая у нас товар, они перепродают его жителям сельской местности. Таким образом, конечными потребителями являются жители г. Шимановска, п. Прогресс, Талакан, Райчихинск, Буря, где уровень жизни ниже, чем в областном центре, что влияет на приобретение недорогого товара.

Отношения с поставщиками.

Поставщиками товаров являются как сами изготовители, так и объединенные оптовые склады. Каждый поставщик имеет дифференцированный товар. Предлагают систему скидок и сезонные скидки.

Некоторые товары приобретаются только у одного поставщика. Есть также поставщики, у которых в поставляемом товаре систематически попадаются бракованные изделия, то есть наблюдается отсутствие полной гарантии качества поставки товара.

Практически все поставщики пунктуальны и обязательны при выполнении условий поставки, но наблюдаются задержки багажей от поставщиков по причине неотлаженной работы грузоперевозящих компаний. В большинстве случаев, при отсутствии на складе поставщика необходимой продукции, этот товар имеется у другого поставщика.

Конкурентная среда организации.

Как и у любой организации, у ИП Токсин А.В. есть свои конкуренты. Среди основных можно выделить: на рынке бытовой техники - «Амурснабсбыт», склад-магазин бытовой и цифровой техники «Технопоинт-

ДНС», «Фрау ДНС», «Домотехника», «В-Лазер»; на рынке игрушек и товаров для детей – «Игрушкино», «Остров сокровищ», «МирсДВ», «Бубль Гум».

Что отличает не в лучшую сторону от большинства конкурентов – это неудобное расположение складов-магазинов в городе для розничного покупателя. И наоборот, для оптового покупателя, расположение склада среди других торговых баз имеет преимущество.

Все перечисленные факторы внешней среды можно объединить, проведя PEST – анализ– это инструмент, предназначенный для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании. Для проведения анализа составим матрицу (рисунок 2).

<p>Р - ПОЛИТИКА</p> <p>Изменение федерального законодательства, в том числе налогового и таможенного законодательства</p> <p>Государственная поддержка администрации Амурской области в развитии малого бизнеса и предпринимательства</p>	<p>Е - ЭКОНОМИКА</p> <p>Тенденции экономического роста России</p> <p>Уровень инфляции</p> <p>Развитие рекламы</p> <p>Конкуренция</p>
<p>S - СОЦИУМ</p> <p>Изменение в уровне и стиле жизни</p> <p>Изменения структуры доходов и расходов</p> <p>Демографические изменения</p> <p>Нехватка квалифицированных кадров</p>	<p>T - ТЕХНОЛОГИЯ</p> <p>Развитие новых технологий</p> <p>Расширение интернет-контентов</p> <p>Появление новых видов продукции</p>

Рисунок 2 – PEST – анализ.

Таким образом, анализ внешней среды предприятий торговли ИП Токсин А.В., что предприятие осуществляет свою деятельность в жестких социально-экономических условиях, имеет дело с различными группами покупателей, положительно то, что в городе Благовещенске проживает весомая доля молодых семей с детьми.

2.2 Анализ внутренней среды предприятия

Внутренняя среда организации — это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

Так, у ИП Токсин. А.В. практически неограниченные возможности роста, так как емкость рынка данного бизнеса велика. Поэтому барьеров к развитию со стороны внешней и внутренней среды не наблюдается.

Основной целью деятельности ИП Токсин должно являться привлечение максимального числа клиентов, и как следствие, увеличение валового дохода и прибыли.

Одной из главных задач любого предприятия является формулирование миссии, ради достижения которой формируется, функционирует и развивается организация как целостная система.

В таблице 2 сформулированы основные цели на ближайшие 3 года.

Таблица 2 – Ключевые цели ИП Токсин А.В. по функциональным направлениям

Функциональная служба	Ключевая цель
1	2
Маркетинг	Расширение доли рынка до 10%
Предоставление услуг	Достичь оптимального соотношения цены и качества предоставляемых услуг

1	2
Финансы	Выйти на нормативный уровень рентабельности в 20%
Персонал	Разработка эффективности системы стимулирования и развития персонала, постоянный рост квалификации

Проведем анализ внутренней среды по областям.

В области маркетинга. Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения. Маркетинг направляет свою деятельность на создание спроса, и поэтому его целями является: определение потребности населения в продукции и услугах предприятия, разработка и спецификация параметров новых услуг, освоение рынков, контроль над изменением спроса потребителей, сбор и обработка информации о предлагаемых услугах.

У ИП Токсин А.В. отдельной штатной единицы маркетолога нет. Частично функции по ценообразованию выполняет главный бухгалтер, предложения по продвижению товара на рынок занимается ведущий менеджер по продажам и товаровед. Все действия согласовываются с руководителем.

Маркетинговая и рекламная деятельность осуществляется по мере необходимости и имеет ровный, спокойный характер. Планирование мероприятий не производится.

Главный бухгалтер осуществляет разработку идей макетов рекламных материалов и контролирует процесс их изготовления рекламными агентствами. Часто рекламные агентства и СМИ сами занимаются разработкой макетов рекламных материалов.

Генеральный директор совместно с бухгалтером контролирует

направление и стиль маркетинговой и рекламной деятельности, а также расход средств.

Цели маркетинговой и рекламной деятельности ИП Токсин А.В. на протяжении рассматриваемого периода были различные. Основная цель проведения рекламных мероприятий была направлена на информирование населения о товарах фирмы. Также, целью маркетинговой деятельности являлось формирование положительного имиджа фирмы ИП Токсин А.В. у жителей г. Благовещенска и Амурской области.

Что касается сбыта, то товары реализуются через оптовую и розничную сеть. Основная доля реализации приходится на розничных покупателей. Торговых агентов нет. Продажа осуществляется непосредственно со складов. В общем виде, торгово-технологический процесс в ИП Токсин А.В. можно представить следующим образом. (рисунок 3)

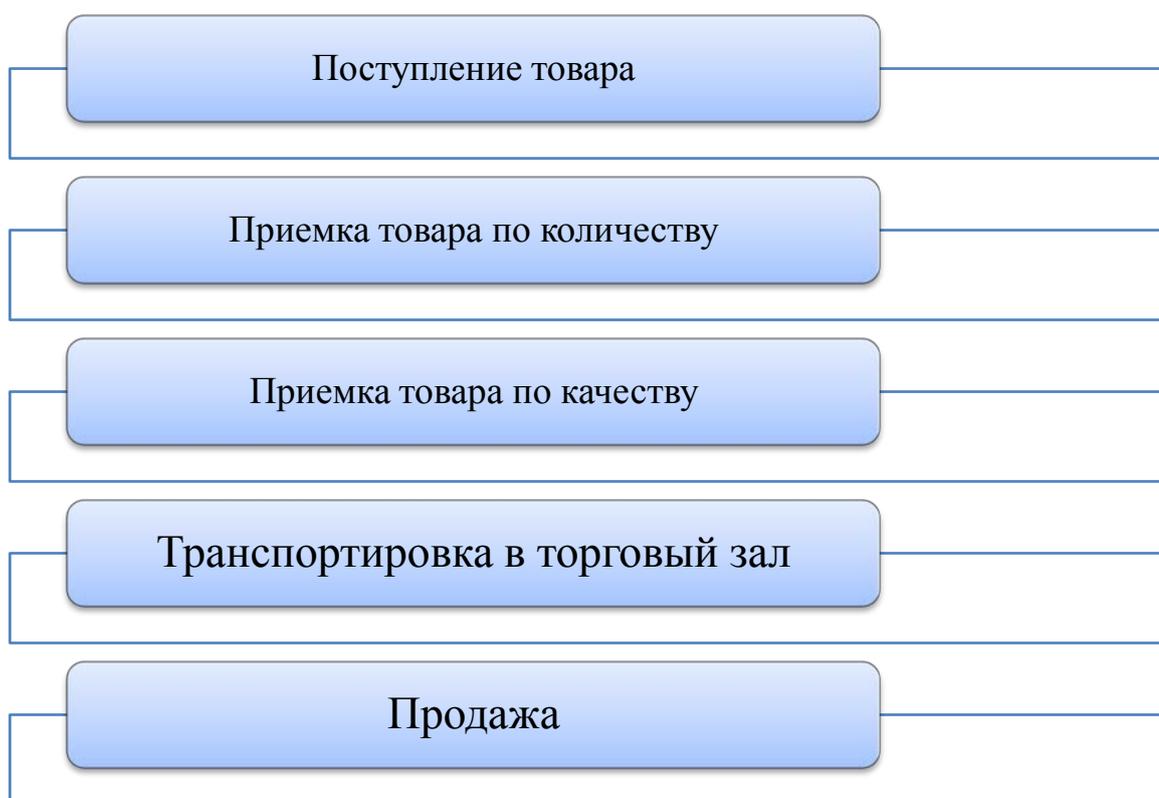


Рисунок 3 – Схема торгово-технологического процесса в ИП Токсин А.В.

После поступления товаров в ИП Токсин А.В. производится приемка по количеству, которая заключается в сверке фактического количества товаров с приходной накладной.

Затем товар распаковывается, производится визуальный сплошной осмотр всех категорий товаров. Это исключает возможность попадания брака к покупателю. На отбракованные товары составляется акт: они списываются либо возвращаются поставщику, в зависимости от условий поставки.

Заведующий магазином совместно с товароведом заносят наименование и количество товаров в базу данных. После выгрузки товара в компьютер можно осуществлять продажи.

После приемки товар отправляется в торговый зал – где продавцы размещают товар. Подготовка товаров к продаже осуществляется продавцами. Товар маркируется, оклеивается магнитной лентой, при надобности распаковывается и поступает в торговый зал полностью готовый к выкладке и реализации.

Ассортимент товара контрастный: бытовая техника и игрушки. Причем при небольшом ассортименте в сравнении с игрушками, бытовая техника лидирует по выручке от продаж в среднем на 67 %.

В области финансов деятельность ИП Токсин А.В. включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности.

Проанализируем изменение выручки отдельно по товарным группам и в целом по предприятию, и, соответственно, изменение прибыли. Анализ представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Основные экономические показатели сети магазинов ИП Токсин А.В. за 2014 – 2016 гг.

Показатель	Период				Темп роста %	
	2014 год	2015 год	2016 год	1 кв. 2017 года	В 2015г. к 2014г.	В 2016г. к 2015г.
1	2	3	4	5	6	7
Выручка (бытовая техника) тыс. руб.	20 661,3	23 523,7	23 900,3	8 059	113,85	101,6
Выручка (игрушки) тыс. руб.	3 256,30	7 857,57	6 293,6	2 230	241,3	80,96
Выручка итого тыс. руб.	23 917,60	31 381,27	30 193,60	10 289	131,21	96,215
Себестоимость тыс. руб.	11958,8	15690,635	16774,22	5144,5	131,21	106,9
Прибыль от продаж, тыс.руб	11 958,80	15 690,64	13 419,38	5 144,50	131,21	85,52

Из данной таблицы можно сделать следующие выводы: на протяжении трех лет наблюдается положительная динамика выручки по бытовой технике. Так, выручка от реализации товаров в 2015 г. увеличилась по сравнению с 2014 г. на 7 463,67 тыс. руб. (131,21 %), прибыль возросла на 3 731,84 тыс. руб. (131,21 %). Себестоимость проданных товаров также возросла, и в 2016 г. составила 16774,22 тыс. руб., что больше себестоимости 2015 г. на 1083,58 тыс. руб. (106,9 %). Однако, наблюдается снижение выручки и прибыли в 2016 году, на снижение оказало влияние уменьшение продаж игрушек и рост закупочных цен и тарифов, при неизменности торговой наценки. Выручка уменьшилась на 3,7 %, прибыль на 14,5 %.

Значительно влияние на прибыль оказывает повышение производительности труда, обеспечивающее рост товарооборота, а отсюда и увеличение прибыли от реализации товаров.

Для оценки уровня производительности труда используются следующие показатели:

- среднегодовая выработка одного работающего q ;

$$q = Q_T / P , \quad (1)$$

где Q_T - товарная продукция в сопоставимых ценах, руб.;

P - среднесписочная численность производственного персонала, чел.

Расчет выработки на одного рабочего представлен в таблице 4.

Таблица 4– Расчет выработки на одного работника, тыс. руб./год

Показатели	Период		
	2014 год	2015 год	2016 год
1	2	3	4
Выручка, тыс. руб.	23 917,60	31 381,27	30 193,60
Среднесписочная численность персонала, чел.	50	44	33
Выработка на одного чел., тыс.руб./чел	478,352	713,2107	914,95758

В данном случае наблюдается рост выработки одного работника, что говорит о хорошем потенциале работников

Ниже в таблице представлены показатели динамики производительности труда за последние годы (темп роста, темп прироста).

Таблица 5 – Динамика производительности труда ИП Токсин А.В.

Наименование показателя	Значение показателя
1	2
Индекс роста производительности труда в 2015 г	1,5
Индекс роста производительности труда в 2016 г	1,3
Темп роста производительности труда в 2015, %	149,1
Темп роста производительности труда в 2016, %	128,3
Темп прироста в 2015	49
Темп прироста в 2016	30

Итак, видим положительную динамику производительности труда. В 2016 году она несколько ниже, но сохраняет стабильность. Значительное сокращение персонала не повлияло на рост выручки и производительность.

Среди основных экономических показателей, непосредственно влияющих на управление персоналом, является заработная плата.

Таблица 6 – Затраты на оплату труда персонала ИП Токсин А.В. в год

Категория персонала	Среднемесячная начисленная заработная плата, тыс. руб.	Расходы на оплату труда за год, тыс. руб.			Изменение расходов в 2016г.к 2015г., %
		2014г.	2015г.	2016г.	
1	2	3	4	5	6
Рабочие	22	8976	8184	6072	74,2
Специалисты	25	3600	3000	2100	70,0

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5	6
Администрация	31	1488	1116	1116	100,0
Итого		14064	12300	9288	75,5

За исследуемый период наблюдается сокращение расходов на заработную плату: в 2016 году рост составил 75,5 % от расходов 2015 года, то есть снизился на 24,5 %. В основном снижение расходов произошло за счёт снижения расходов на оплату рабочего персонала, это связано с сокращением этой группы работников. Причем, роста среднемесячной заработной платы за исследуемые периоды не было.

В области кадров. Практически у всего руководящего персонала и специалистов (менеджеров) высшее образование. Объем выполняемых работ превышает плановый. Атмосфера во взаимоотношениях менеджеров и рабочих положительная.

Существующая система найма, обучения и переобучения персонала носит ситуативный, ничем не регламентированный характер. Хотя есть свой алгоритм действий. При приеме на работу нового сотрудника уделяется большое внимание образованию, его личностным качествам, владению компьютером. Соискатель работы сначала заполняет анкету, в которой указывает кроме своих личных данных, образование, какое учебное заведение окончил, почему выбрал то или иное учебное заведение, хобби, желаемую сумму заработной платы. После анализа анкеты через несколько дней соискателю звонят и приглашают на собеседование, которое проводит директор компании, иногда в присутствии кадрового работника и коммерческого директора. Вопросы, задаваемые на собеседовании дублируют вопросы анкеты, большое значение имеет опыт работы в программе 1С: Торговля и склад (для менеджеров). Огромный интерес вызывает цель человека в жизни, к чему стремится, какие ценности у человека, что он надеется получить от работы в данной компании. Далее по результатам собеседования и анкеты директор принимает решение о приеме на испытательный срок работника. Длительность

испытательного срока 3 месяца.

Но есть одно упущение в работе с персоналом. В организации не существует специально-разработанной программы адаптации. Работа по этому направлению сводится лишь к знакомству новичка с рабочим местом, должностными инструкциями, знакомство с коллективом. Что касается вторичной адаптации, то при повышении работника или при переходе на другой склад или магазин ему дается недельный испытательный срок.

В организации не принят коллективный договор. Вопросы, касаемые системы и размеров оплаты труда, денежные вознаграждения, различные пособия, компенсация, доплаты; механизм регулирования оплаты труда исходя из роста цен, уровня инфляции и т.д. чаще всего доводятся до работников устно на собрании (планерке).

В области организации управления. В уставе предприятия разработана система норм и правил принятия решения. Наблюдается наличие организационной структуры и системы контроля за работой персонала. Организационная система предприятия имеет линейную структуру.

Во главе стоит руководитель (предприниматель). Административный персонал включает в себя бухгалтера и делопроизводителя-кадровика. Далее по вертикали идут старшие менеджеры по продажам и менеджеры по продажам, заведующие складом, кладовщики, грузчики и водители. Организационно-управленческая структура предприятия представлена в Приложении А.

Большое значение в выявлении недостатков и перспектив предпринимаемой предприятием стратегии имеет анализ сильных и слабых сторон предприятия, который также называется анализом SWOT.

SWOT- анализ позволяет всесторонне оценить стороны предприятия, выделить наиболее значимые факторы. SWOT-анализ является своего рода инструментом для принятия стратегических мер. «Силы» и «слабости» обычно могут быть легко идентифицированы внутри компании (по сути, это контролируемые переменные). «Возможности» и «угрозы» исходят извне, из внешнего окружения компании (следовательно, это неконтролируемые

переменные). Первые нужно активно выявлять и использовать, а последние — знать и уметь не только приспособливаться к ним, но и «оборачивать» их по возможности в свою пользу. Матрица приводится в приложении Б.

Итак, экономическая ситуация на предприятии не однозначная. Есть рост выручки, но и есть уменьшение прибыли от продаж. И недополучении прибыли в результате слишком большого штата работников, об этом говорит увеличение производительности труда одного работника в 2016 году в сравнении с предыдущими годами.

2.3 Анализ трудовых ресурсов предприятия

В таблице рассмотрим наличие трудовых ресурсов сети магазинов ИП Токсин А.В.

Таблица 7 – Трудовые ресурсы ИП Токсин А.В.

Категории персонала	Численность работников, чел.				2016 г. в % к 2014 г.
	2014 г.	2015 г.	2016 г.		
			чел.	уд.вес	
1	2	3	4	5	6
Всего, в том числе:	50	44	33	100	66
Руководители	4	3	3	9,1	75
Специалисты и служащие	12	10	7	21,2	58,3
Рабочие	34	31	23	69,7	67,6

Из данной таблицы видно, что численность работников предприятия за исследуемый период сократился на 34 %, что составило 17 человек.

Сокращение численности наблюдается по всем категориям работников, так сокращение численности сезонных рабочих составило 46,2 %, то есть 6 человек; специалистов и служащих – 41,7 %; руководителей в 2015 г. По

отношению к 2014 г. численность снизилась на 25 %. Наибольший удельный вес занимают рабочие, наименьший удельный вес в численности предприятия занимают руководители – 9,1 %.

Коэффициент текучести персонала рассчитывается как отношение числа сотрудников, уволившихся, к среднесписочной численности сотрудников. Проанализируем текучесть кадров (таблица 8).

Из таблицы видно, что число выбывших сотрудников в 2016 году составляет 24 человека, что на 15 человек больше, чем в 2014 году. Число принятых сотрудников за исследуемый период увеличилось на 91,6 %. Среднесписочная численность персонала уменьшилась на 66 %.

Таблица 8 – Изменение численности персонала сети ИП Токсин А.В. за 2014 – 2016 гг.

Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	2016г.	Отклонение 2016 г. к 2014 г., %
1	2	3	4	5
Принято, чел.	12	15	13	108,3
Выбыло, чел.	9	21	24	266,6
- по собственному желанию, чел.	7	18	22	314,2
- уволено за прогулы	1	1	0	0
- за появление на работе в нетрезвом состоянии	1	1	2	200
- за несоответствие занимаемой должности	0	1	0	100
Среднесписочная численность на конец года, чел.	50	44	33	66
Коэффициент текучести кадров	0,18	0,48	0,73	405,5

Коэффициент текучести кадров в 2016 году составил 0,73 против 0,18 в 2014 году – повышение коэффициента текучести на 405 %. Данное значение коэффициента текучести превышает норму текучести, которая на данном предприятии составляет 15 %. Критическим пороговым показателем коэффициента текучести является значение 0,15.

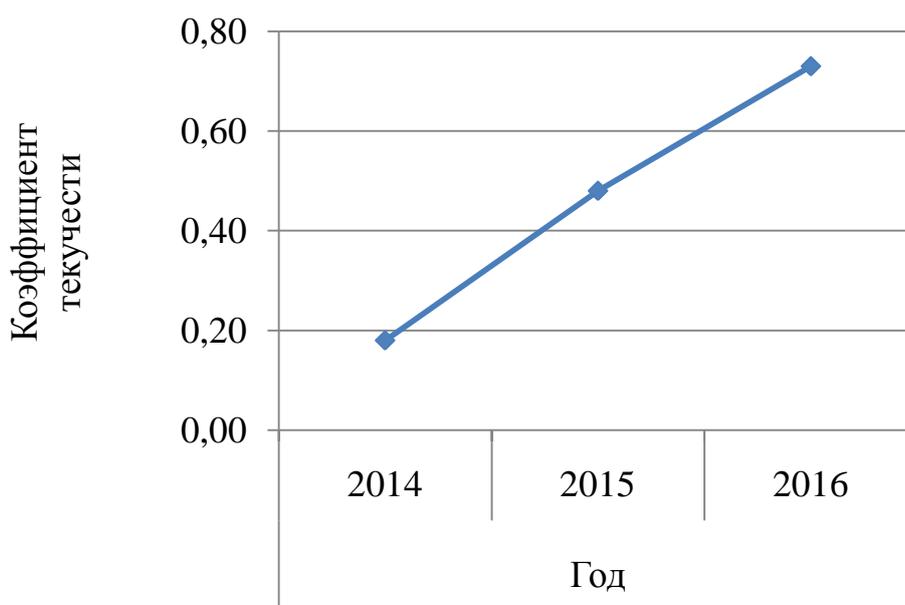


Рисунок 4 – Динамика показателя текучести кадров ИП Токсин.

Провести оценку текучести персонала организации можно, используя следующие расчетные формулы:

- коэффициент оборота по приему ($K_{пр}$), определяемый отношением числа всех принятых на работу рабочих ($P_{пр}$) к среднесписочной их численности ($P_{спис}$);

$$K_{пр} = P_{пр} / P_{спис} \quad (2)$$

- коэффициент оборота по выбытию ($K_{выб}$), исчисляемый отношением числа выбывших рабочих ($P_{выб}$) к среднесписочной их численности;

$$K_{\text{выб}} = P_{\text{выб}} / P_{\text{спис}}$$

(3)

- коэффициент текучести работающих (K_T), представляющий собой отношение рабочих, уволенных по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины, т.е. внеплановое выбытие ($P_{\text{вн}}$) к среднесписочной численности рабочих, т.е. по формуле:

$$K_T = P_{\text{вн}} / P_{\text{спис}}$$

(4)

Кроме того, важно определять коэффициент неизменности (стабильности) кадров ($K_{\text{неизм}}$), так как стабильность состава кадров создает благоприятные условия для роста производительности труда и эффективности производства. Он характеризует удельный вес рабочих, работающих на данном предприятии в течение всего года, и определяется как отношение числа рабочих, состоящих в списочном составе предприятия весь год ($P_{\text{год}}$) к среднесписочной численности рабочих ($P_{\text{спис}}$), т.е.

$$K_{\text{неизм}} = P_{\text{год}} / P_{\text{спис}}$$

(5)

В целом динамику числа занятых на предприятии можно оценить с помощью следующего коэффициента:

$$K_{\text{дин}} = (P_{\text{пос}} - P_{\text{ув}}) / P_{\text{н.г.}} \times 100,$$

(6)

где $P_{\text{пос}}$ - число принятых рабочих;

$P_{\text{ув}}$ - число уволенных;

$P_{\text{н.г.}}$ - число рабочих на начало года.

Таблица 9 - Показатели текучести персонала

Показатели	Год		
	2014	2015	2016
1	2	3	4
Коэффициент оборота по приёму	0,24	0,34	0,39

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4
Коэффициент оборота по выбытию	0,18	0,48	0,73
Коэффициент текучести кадров	0,18	0,48	0,73
Коэффициент неизменности кадров	0,42	0,82	1,12
Динамика	6,38	-15,79	-45,83

Таким образом, коэффициент оборота по приему значительно меньше коэффициента оборота по выбытию. Положительную динамику имеет коэффициент неизменности персонала, то есть удельный вес постоянно работающих растет. Однако, динамика числа занятых имеет отрицательную тенденцию.

Необходимо учесть не только экономическую, но и психологическую составляющую.

Для этого был проведен опрос удовлетворенности рабочим местом, оплатой и самим характером работы. В опросе приняли участие 30 человек. Необходимо было отметить по пятибалльной шкале балл, который соответствует действительности. Результаты опроса представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Оценка ценностных характеристик персонала ИП Токсин А.В.

Содержание вопроса	Выбор балла респондентом	Общее количество
--------------------	--------------------------	------------------

						баллов
	1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	6	7
1. Режим работы		11	19			79
2. Возможность карьерного роста	25	1	2	1		37

Продолжение таблицы 10

1	2	3	4	5	6	7
3. Близкое расположение к дому	6	12	3	7	2	77
4. Материальное стимулирование (помимо зарплаты)	23	6	1			38
5. Рост заработной платы и удовлетворенность существующей	25	4	1			36
6. Морально-психологический климат в коллективе	3	5	12	8	2	75
7. Участие в управлении и принятии решений	21	4	3	2		42
8. Регламентирование деятельности по должностям	5	16	8	1		65
9. Благоприятные условия труда	14	9	4	3		56
10. Регламентирование социальных гарантий, принятых на предприятии	24	3	2	1		40

По результатам опроса наблюдается наибольшая удовлетворенность режимом работы, близким расположением к дому, морально-психологическим климатом в коллективе. Недостает работникам материального стимулирования, роста заработной платы, возможности карьерного роста, социальных гарантий. Все перечисленные пункты не набрали выше 41 балла.

Наглядно результаты опроса персонала представим на рисунке 5.

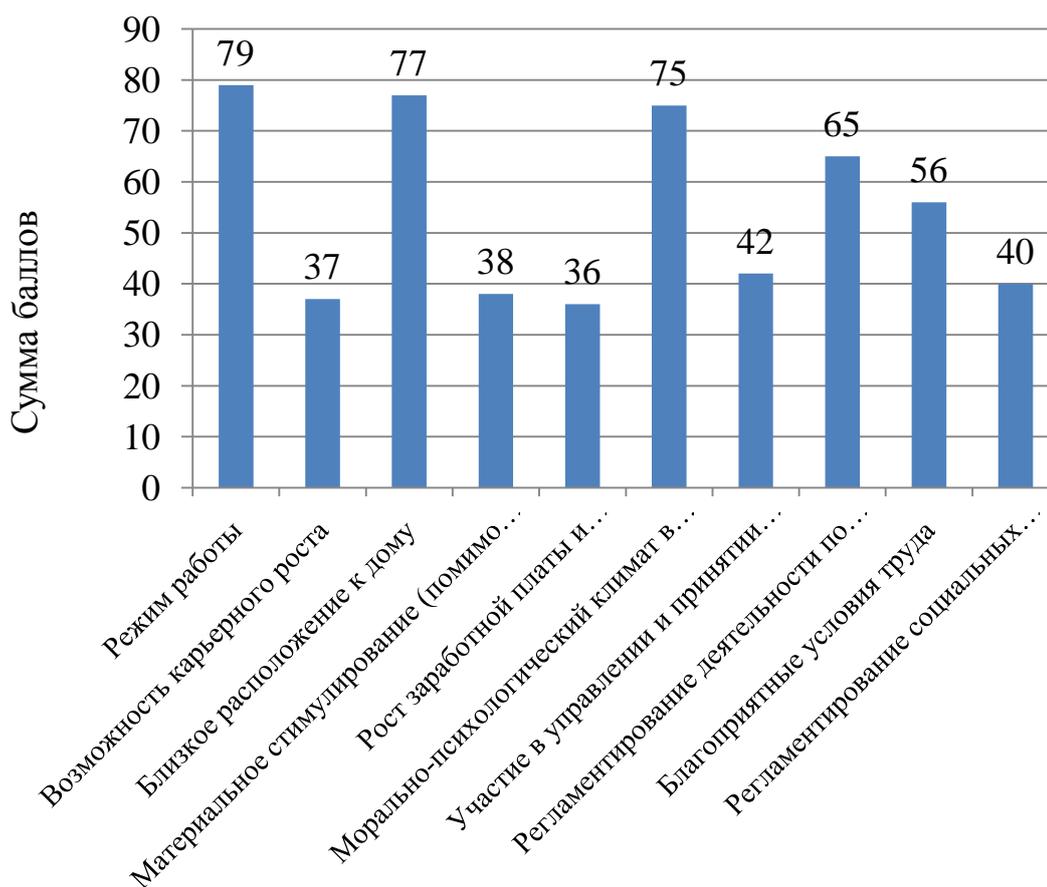


Рисунок 5 – Диаграмма ценностных характеристик персонала ИП Токсин А.В.

Так, оценка степени достижения поставленной цели совместно с новой информацией о состоянии внутренней и внешней среды служит источником выявления новых проблем и принятия новых решений. В ходе итерационного процесса постоянно возобновляется управленческий цикл в принятии решений. Синтезируя различные компоненты: экономический, информационный, логический, психологический, организационный, математический, правовой,

технический и другой, управленческое решение выступает способом постоянного воздействия управляющей подсистемы (субъекта) на управляемую (объект).

PEST – анализ показал, какие факторы внешней среды влияют на функционирование предприятия, на профиль покупателей, на их платежеспособность, от которой зависит выручка предприятия. Политика страны и Амурской области так же влияет на деятельность предприятия. Большое негативное влияние имеет увеличение уровня инфляции и стоимость рубля, повышение тарифов на ресурсы и перевозку грузов. Конкуренты тоже дают свой негативный отпечаток, покупатели стали более разборчивы и прихотливы к сервису. Развитие интернет технологий и продаж через интернет сокращает количество клиентов молодого и среднего возраста. Однако, развитие нанотехнологий, совершенствование технических показателей бытовой техники положительно сказывается на разнообразии ассортимента и функционале товара.

SWOT-анализ определил и интерпретировал для организации ее силы, слабости, возможности, опасности (угрозы). К угрозам, которые возможно устранить при правильном кадровом менеджменте, относятся отсутствие системы адаптации и обучения персонала, несформировавшаяся корпоративная культура, не принят коллективный договор. О наличии данных угроз говорит и возросший коэффициент текучести кадров.

Основные проблемы, которые выявлены в результате проведенного анализа:

- отсутствие штатного маркетолога, и отсюда слабая информированность покупателей о компании и ассортименте товаров, акциях, отвлечение бухгалтера от основной работы;
- высокая текучесть кадров, особенно рабочих и служащих;
- отсутствие регламентированной программы приема и адаптации персонала; не разработаны должностные инструкции;
- отсутствие системы мотивации и стимулирования работников.

Все эти проблемы тесно взаимосвязаны между собой и требуют решения, так как от их положительного решения зависит развитие, имидж компании и коммерческая прибыль.

3 РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ИП ТОКСИН А.В.

3.1 Разработка альтернативных вариантов и оценочной системы

Кадровое решение принимается руководителем в пределах предоставленных ему прав, с учетом действующего законодательства Российской Федерации. В управлении организацией принятие кадровых решений осуществляется руководителями различных уровней и носит достаточно сложный характер, так как решение касается не только одной личности, но и конкретного подразделения и организации в целом.

В предпринимательской деятельности необдуманные и необоснованные решения руководства могут стать причиной финансовых потерь и банкротства предприятия. От того, насколько своевременными, рациональными и эффективными будут принимаемые решения, напрямую зависит конкурентоспособность, успешное функционирование и развитие предприятия.

Выявленная нами проблема на ИП Токсин А.В. достаточно многогранна: существует проблема мотивации и стимулирования персонала, отсутствие штатного маркетолога ложится тяжелым бременем на бухгалтера, который выполняет и свою непосредственную, и дополнительно возложенную на него работу не основательно, страдает продвижение товара, ценовая политика, возможны задержки заработной платы. И вообще есть риск потери ценного работника. При переработке и выполнении дополнительной работы

бухгалтером и менеджером опять же отсутствует материальное и нематериальное стимулирование.

Далее для каждой выявленной в результате анализа проблемы нами предложены альтернативные варианты решения проблем и критерии их оценивания.

1) Проблема мотивации и стимулирования персонала.

Варианты решения проблемы:

- 1) выплата премий по положительным итогам года;
- 2) оказание социальной поддержки персоналу предприятия;
- 3) регламентирование должностных инструкций и социальных мер поддержки.

Критерии оценки вариантов решения проблемы:

- 1) учет затрат;
 - 2) удовлетворение персонала;
 - 3) максимальная степень достижения цели;
 - 4) первостепенность решения проблемы.
- 2) Большая загрузка сотрудников (выполнение дополнительных обязанностей по организации маркетинговой деятельности).*

Варианты решения проблемы:

- 1) наём нового работника, выполняющего функции маркетолога;
- 2) привлечение маркетолога;
- 3) распределить обязанности между старшими менеджерами по продажам и бухгалтером (то есть ничего не менять).

Критерии оценки вариантов решения проблемы:

- 1) учет затрат на персонал;
- 2) удовлетворение персонала;
- 3) учёт рисков;
- 4) максимальная степень достижения цели.

Как известно, от продвижения товара и фирмы на рынке, от его продаваемости, оптимальной ценовой политики зависит развитие, прибыль

компании, оплата персоналу. Несмотря на то, что руководитель имеет доминирующую роль по решениям компании, нами проведен опрос персонала по решению рассматриваемой проблемы. В опросе участвовали старшие менеджеры по продажам всех складов и магазинов, а также бухгалтер. Им предлагалось ответить на вопросы анкеты. Анкета и таблица с результатами представлена в приложении В.

Итак, 80 % опрошенных подтвердили необходимость продвижения товара на рынке, 60 % выразили согласие за введение должности маркетолога в штат, 100 % персонала не готовы выполнять функции маркетолога совместно с основной деятельностью даже за дополнительную оплату.

Основные моменты, которые необходимо учесть при разработке управленческих решений:

- разработка должностных инструкций, которые закрепят обязанности работника в соответствии с занимаемой должностью, сократят время на разъяснения делопроизводителем и наставником (менеджером или кладовщиком) функциональных обязанностей нового работника, не допустят совмещение обязанностей без подписания дополнительного соглашения к трудовому договору и без дополнительной оплаты;

- выплата премий за прирост выручки по итогам года по складу с бытовой техникой на 10 %, по складу игрушек на 20 %;

- социальная поддержка работников (единовременная помощь при подготовке детей к школе, при рождении ребенка, бракосочетании, смерти близкого родственника, подарки на новый год детям из товаров склада игрушек);

- принятие коллективного договора, где будут прописаны основные моменты по управлению персоналом.

Далее необходимо оценить первостепенность предложений, затраты (материальные, временные, трудовые). Здесь мы используем метод экспертных оценок, а точнее метод баллов. Устанавливаем важность параметров экспертным путем. Каждый эксперт каждому параметру объекта присваивает

баллы по шкале от 0 до 10. Важность параметра объекта определяется по формуле:

$$a_i = \left[\sum_{j=1}^m (B_{ij} : B_{ci}) \right] / m \quad (7)$$

где a_i – весомость параметра;

i – номер параметра объекта;

j – номер эксперта;

m – количество экспертов в группе;

B_{ij} – балл, присвоенный i -параметру j -м экспертом;

B_{ci} – сумма баллов, присвоенных j -м экспертом всем параметрам.

Оценивать параметры будут руководитель, бухгалтер, делопроизводитель-кадровик, старшие менеджеры складов и старшие кладовщики.

Оценка показателя экспертом приведена в таблице 11.

Таблица 11 – Оценка показателей экспертами

Показатель	Порядковый номер эксперта								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Первостепенность (безотлагательность) решения проблемы	3	5	8	3	2	5	6	2	7
Затраты материальные	10	6	8	3	4	5	4	6	5
Затраты временные	6	5	6	2	1	0	9	3	1
Затраты трудовые	9	2	2	5	8	9	7	5	1
Сумма баллов	28	18	24	13	15	19	26	16	14

Оцениваем вес критерия при помощи формулы (7):

$$a_1 = (3 / 28 + 5 / 18 + 8 / 24 + 3 / 13 + 2 / 15 + 5 / 19 + 6 / 26 + 2 / 16 + 7 / 14) / 9 = 0,24$$

$$a_2 = (10 / 28 + 6 / 18 + 8 / 24 + 3 / 13 + 4 / 15 + 5 / 19 + 4 / 26 + 6 / 16 + 5 / 14) / 9 =$$

$$= 0,29$$

$$a_3 = (6 / 28 + 5 / 18 + 6 / 24 + 2 / 13 + 1 / 15 + 0 / 19 + 9 / 26 + 3 / 16 + 1 / 14) / 9 =$$

$$= 0,17$$

$$a_4 = (9 / 28 + 2 / 18 + 2 / 24 + 5 / 13 + 8 / 15 + 9 / 19 + 7 / 26 + 5 / 16 + 1 / 14) =$$

$$= 0,28$$

Таким образом, вес критерия первостепенности принятия решения 0,24, вес материальных затрат – 0,29, вес временных затрат – 0,17, вес трудовых затрат – 0,28.

3.2 Выбор оптимального решения

Проведенные к моменту выбора решения этапы работ содержат наиболее трудоемкую ее часть по поиску необходимого управленческого решения. Однако наиболее ответственным в принятии решения является этап выбора управленческого решения.

По каждому предложению необходимо рассчитать затраты, так как этот показатель является наиболее весомым.

По снятию нагрузки маркетинговой деятельностью с бухгалтера и менеджеров, рассчитаем затраты на привлечение нового сотрудника.

Рассчитаем затраты на введение новой должности маркетолога и затраты на привлечение маркетолога со стороны. Предлагаемая начисленная заработная плата маркетологу 25 тыс. рублей в месяц. По договору гражданско-правового характера (далее ГПХ) планируется привлекать с оплатой 22 тыс. рублей в месяц, причем не в каждый месяц года, а примерно 6 раз за год. Менеджерам и бухгалтеру предлагается дополнительно 5 тыс. рублей в месяц к основной зарплате.

Таблица 12– Расчёт затрат на введение новой должности маркетолога в год

Варианты решения проблемы	Начисленная заработная плата, тыс. руб.	Оплата по договору ГПХ на привлечение со стороны, тыс. руб.	Надбавки за выполнение дополнительной работы штатным работникам, тыс. руб.
1	2	3	4
Маркетолог в штате	300		

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4
Привлеченный маркетолог		132	
Бухгалтер, менеджеры по продажам			180

Таким образом, по расходам выгоднее привлекать маркетолога со стороны. Но здесь есть и свои недостатки, риски: занятость маркетолога в нужный период другим проектом или работой, не устроит предложенная оплата труда, привлечение разных лиц, недостаточное знание ассортимента товаров, клиентов и нюансов работы данного предприятия.

Проведем расчёт затрат на мотивацию и стимулирование персонала.

Таблица 13 – Затраты на выплату премий по итогам года

Базовый размер премии, руб	Показатель результата работы	Численность персонала, чел	Величина премии, руб. (1*2)	Расходы на премирование, руб. (3*4)
1	2	3	4	5
5000	1,15	33	5750	189750

Далее произведем планируемый расчёт затрат на единовременные выплаты по социальной поддержке работников. Известно, что несовершеннолетних детей, обучающихся в школе 26 человек. Подъемные, которые может выплатить работодатель равны 5000 рублей на одного ребенка.

Итого:

$$5000 * 26 = 130\ 000 \text{ рублей.}$$

Сложно рассчитать единовременные расходы по случаю рождения ребенка, смерти близкого родственника и бракосочетания. На эти нужды в бюджете отводим 50 000 рублей.

На новогодние подарки детям отнимаем от выручки склада игрушек 20 000 рублей на списание товара.

Важность имеют и трудовые затраты. То есть для разработки должностных инструкций и коллективного договора необходимо нанять юриста, так как в штате нет такой должности. Единовременная стоимость услуги юридического сопровождения 35 000 рублей. Кроме того, для разработки упомянутых документов, необходимо провести коллективное обсуждение со старшими менеджерами и кладовщиками о выдвинутых предложениях и мероприятиях. Те, в свою очередь, разъяснят по нововведениям на местах.

Далее экспертами оценены предложенные мероприятия по показателям первостепенности решения, материальным, трудовым, временным затратам. Причем, чем выше затраты, тем меньший балл присваивается.

Далее мы перемножаем вес критерия на сумму баллов по каждой альтернативе и по столбцам складываем получившиеся результаты. Окончательный результат оценки альтернатив можно видеть в таблице 14.

Таблица 14 – Оценка альтернатив и выбор оптимального решения

Показатель	Вес	Альтернативные варианты решения проблем
------------	-----	-----------------------------------------

		Освобождение бухгалтера и менеджеров от маркетинговой деятельности	Премии	Социальная поддержка	Регламентирование деятельности персонала
Первостепенность	0,24	7,4 / 1,776	9 / 2,16	7 / 1,68	6 / 1,44
Материальные затраты	0,29	7 / 2,03	6 / 1,74	6 / 1,74	8 / 2,32
Временные затраты	0,17	6 / 1,02	5 / 0,85	6 / 1,02	3 / 0,51
Трудовые затраты	0,28	6 / 1,68	4 / 1,12	3 / 0,84	3 / 0,84
Сумма баллов с учетом веса показателя-		6,506	5,87	5,28	5,11

Итак, первоначально необходимо освободить от маркетинговой деятельности бухгалтера и менеджеров, тем самым нанять маркетолога, и решить вопрос с премированием персонала, так как данные критерии набрали наибольшее количество баллов. Меньший балл набрала регламентация деятельности персонала, так как она требует больших временных и трудовых затрат.

3.3 Оценка затрат и эффективности принятого управленческого решения

Анализ роста выручки за последние годы позволяет предприятию увеличить среднегодовую заработную плату работникам.

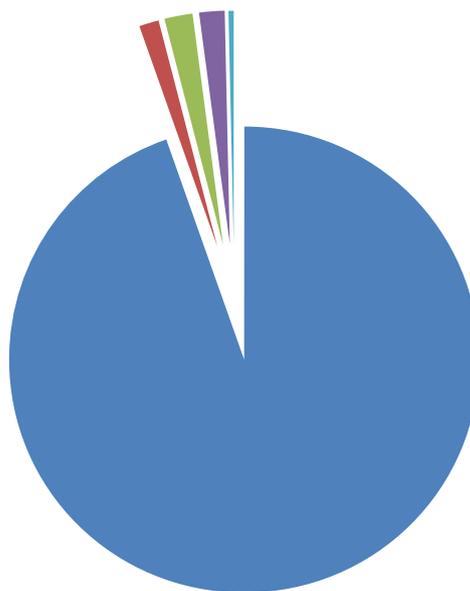
Для осуществления расширенного воспроизводства необходимо, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста средней заработной платы.

Более высокие темпы роста производительности труда по сравнению с темпом роста заработной платы — важнейшее условие повышения эффективности производства, снижения себестоимости услуг и увеличения на этой основе прибыли.

Проанализируем годовые затраты на оплату труда и расходы по предложенным мероприятиям. Соединим все затраты по внесенным предложениям в таблицу и наглядно представим на рисунке 6.

Таблица 15 – Суммарный расчет затрат по предложениям

Статья затрат	Сумма, тыс. руб.
1	2
Затраты на оплату труда	9288
Затраты на оплату труда маркетолога	132
Затраты на выплату премий	189,75
Единовременные затраты	170
Услуги юриста	35
Итого:	9 814,75



- Затраты на оплату труда
- Затраты на оплату труда маркетолога
- Затраты на выплату премий
- Единовременные затраты
- Услуги юриста

Рисунок 6 – Суммарные затраты ИП Токсин при реализации УР.

Итого, суммарный расчет затрат на персонал составляет 9 814,75 тыс. рублей, что на 6 % больше затрат, без введения предложенных мероприятий.

Используем показатель производительности труда (среднегодовой выработки) для оценки эффективности принятых решений.

За плановый прирост выручки мы возьмем средний прирост за предыдущие годы:

$$(131,21 + 96,215) / 2 = 113,71$$

Итак, плановый прирост составляет 13,71 %.

Таким образом, выручка в плановом периоде составит:

$$30\ 193,6 * 1,137 = 34\ 330,12 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем плановую производительность труда в таблице 16.

Таблица 16 – Расчет планового уровня производительности труда

Показатель	2016	План	Отклонение
Численность персонала, чел.	33	34	+ 1
Выручка, тыс. руб.	30 193,6	34 330,12	+4 136,52
Производительность труда	914,96	1009,7	+ 94,74

Наглядно рост производительности труда за анализируемые периоды покажем на рисунке 7.

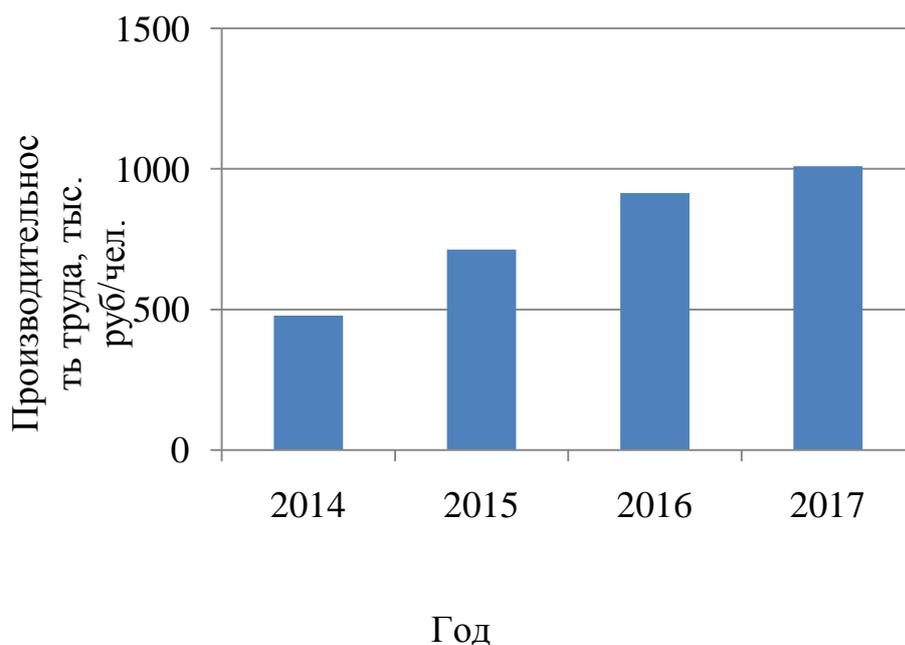


Рисунок 7 – Рост производительности труда.

Рассчитаем рост производительности труда в плановом периоде:

$$1009,7 / 914,96 * 100 \% = 110,3 \%$$

Прирост составил 10 %.

Планируемый прирост производительности труда персонала ИП Токсин будут обеспечивать следующие факторы:

- материальное стимулирование за счет годовых премий за выполнение плановых объемов продаж, социальная поддержка работников;
- выполнение каждым из работников своих непосредственных должностных обязанностей.

Так как прирост производительности труда (10 %) больше прироста расходов на реализацию предложений (6 %), можно полагать, что разработанное управленческое решение может быть эффективно реализовано.

Таким образом, мы просчитали и проанализировали варианты решения проблемы загрузки персонала не их функциональными обязанностями, предложив принимать по договору маркетолога, который будет по мере необходимости продвигать товар на рынок и следить за ценообразованием.

Стимулировать сотрудников предложили при выполнении роста продаж и производительности труда, а также осуществлять единовременную социальную поддержку работникам с детьми. Все предложенные мероприятия будут включены в коллективный договор. Содержание коллективного договора определяется согласованием сторон (работодателем и персоналом). В нашем случае рекомендуется обсудить и включить в коллективный договор следующие вопросы: формы, системы и размеры оплаты труда, в том числе механизм регулирования оплаты труда с учетом роста цен, уровня инфляции, выполнения плана продаж; выплата пособий, компенсаций; рабочее время и время отдыха; контроль за выполнением коллективного договора (порядок внесения в него изменений и дополнений, ответственность сторон, обеспечение нормальных условий деятельности представителей работников, порядок информирования работников о выполнении коллективного договора) Таким образом, стороны принимают на себя обязательства и пользуются определенными правами, которые предусмотрены коллективным договором.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Успешная деятельность любого предприятия зависит как от квалификации персонала, так и от умелого использования кадров, эффективности управления ими.

Важнейшей задачей управления персоналом является обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации.

Основные критерии оценки эффективности управления персоналом могут быть сгруппированы по показателям экономической эффективности; уровню удовлетворенности работников: обучением; оплатой (мотивацией) труда; продвижением по службе (карьерой); условиями труда. К косвенным критериям эффективности персоналом можно отнести показатели текучести персонала; невыходы на работу; качество труда; количество жалоб; безопасность труда.

В бакалаврской работе дан анализ управления персоналом ИП Токсин А.В., выявлены проблемы кадрового менеджмента предприятия и предложены решения проблем.

Для выявления сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз внешней среды был проведен PEST – анализ и SWOT- анализ.

PEST – анализ позволяет проанализировать влияние внешней среды на предприятие. Среди политических факторов выделены изменение законодательства, в том числе и налогового, государственная поддержка администрации Амурской области в развитии малого бизнеса. Среди экономических факторов: тенденции экономического роста России, мировой экономический кризис, уровень инфляции, падение рубля, развитие рекламы, конкуренция. Среди социальных факторов отметили: изменение в уровне и стиле жизни, стремление к здоровому образу жизни, демографические изменения, изменения в структуре доходов и расходов семей, нехватка квалифицированных кадров. Технологические факторы (развитие новых технологий, развитие интернет ресурсов и возможностей, появление новых видов продукции) тоже влияют на деятельность индивидуальных предпринимателей.

Профиль покупателя самый разнообразный: от мелкого розничного покупателя до крупного опта. В последнее время наблюдается преобладание розничного покупателя. Потребности покупателей сильно различаются между собой, поэтому необходимо подстраивать систему работы под покупателя, анализировать их потребности и привлекать их.

Среди основных конкурентов выделены на рынке бытовой техники - «Амурснабсбыт», склад-магазин бытовой и цифровой техники «Технопоинт-ДНС», «Фрау ДНС», «Домотехника», «В-Лазер»; на рынке игрушек и товаров для детей – «Игрушкино», «Остров сокровищ», «МирсДВ», «Бубль Гум».

Анализ показал, что у ИП Токсин отдельной штатной единицы маркетолога нет. Частично функции по ценообразованию выполняет главный бухгалтер, предложения по продвижению товара на рынок занимается ведущий менеджер по продажам и товаровед.

Товары реализуются через оптовую и розничную сеть. Основная доля реализации приходится на розничных покупателей. Торговых агентов нет. Продажа осуществляется непосредственно со складов.

Основные экономические показатели говорят о том, что на протяжении трех лет наблюдается положительная динамика выручки по бытовой технике. Так, выручка от реализации товаров в 2015 г. увеличилась по сравнению с 2014 г. на 7 463,67 тыс. руб. (131,21 %), прибыль возросла на 3 731,84 тыс. руб. (131,21 %). Себестоимость проданных товаров также возросла, и в 2016 г. составила 16774,22 тыс. руб., что больше себестоимости 2015 г. на 1083,58 тыс. руб. (106,9 %). Однако, наблюдается снижение выручки и прибыли в 2016 году, на снижение оказало влияние уменьшение продаж игрушек и рост закупочных цен и тарифов, при неизменности торговой наценки. Выручка уменьшилась на 3,7 %, прибыль на 14,5 %.

Значительно влияние на прибыль оказывает повышение производительности труда, обеспечивающее рост товарооборота, а отсюда и увеличение прибыли от реализации товаров. Темп роста производительности труда в 2015 году составил 149 %, в 2016 году – 138 %.

За исследуемый период наблюдается сокращение расходов на заработную плату: в 2016 году рост составил 75,5 % от расходов 2015 года, то есть снизился на 24,5 %. В основном снижение расходов произошло за счёт снижения расходов на оплату рабочего персонала, это связано с сокращением этой группы работников. Причем, роста среднемесячной заработной платы за

исследуемые периоды не было.

Существующая система найма, обучения и переобучения персонала носит ситуативный, ничем не регламентированный характер. Хотя есть свой алгоритм действий. В организации не существует специально-разработанной программы адаптации.

В организации не принят коллективный договор. Вопросы, касаемые системы и размеров оплаты труда, денежные вознаграждения, пособия, компенсация, доплаты; механизм регулирования оплаты труда исходя из роста цен, уровня инфляции и т.д. чаще всего доводятся до работников устно на собрании (планерке).

Анализ трудовых ресурсов показывает, что сокращение численности наблюдается по всем категориям работников, так сокращение численности сезонных рабочих составило 46,2 %, то есть 6 человек; специалистов и служащих – 41,7 %; руководителей в 2015 г. По отношению к 2014 г. численность снизилась на 25 %. Наибольший удельный вес занимают рабочие, наименьший удельный вес в численности предприятия занимают руководители – 9,1 %.

Коэффициент текучести кадров в 2016 году составил 0,73 против 0,18 в 2014 году – повышение коэффициента текучести на 405 %. Данное значение коэффициента текучести превышает норму текучести, которая на данном предприятии составляет 15 %.

Положительную динамику имеет коэффициент неизменности персонала, то есть удельный вес постоянно работающих растет.

Проведен опрос удовлетворенности сотрудников ценностными показателями. По результатам опроса наблюдается наибольшая удовлетворенность режимом работы близким расположением к дому и морально-психологическим климатом в коллективе. Недостает работникам материального стимулирования, роста заработной платы, возможности карьерного роста и социальных гарантий.

Основные проблемы, которые выявлены в результате проведенного анализа:

- большая загруженность сотрудников функциями, не входящими в их должностные обязанности;
- высокая текучесть кадров, особенно рабочих и служащих;
- отсутствие регламентированной программы приема и адаптации персонала; не разработаны должностные инструкции;
- отсутствие системы мотивации и стимулирования работников.

Основные предложения по решению проблем:

- списание дополнительной нагрузки с сотрудников, путем введения в штат или по договору ГПХ маркетолога;
- разработка должностных инструкций;
- выплата премий за прирост выручки по итогам года по складу с бытовой техникой на 10 %, по складу игрушек на 20 %;
- социальная поддержка работников (единовременная помощь при подготовке детей к школе, при рождении ребенка, бракосочетании, смерти близкого родственника, подарки на новый год детям из товаров склада игрушек);
- принятие коллективного договора, где будут прописаны основные моменты по управлению персоналом.

Официальное принятие и подписание должностных инструкций и коллективного договора укрепит в сотрудниках серьезное и уважительное отношения работодателя к их труду и оплате за хорошо выполненную работу. Принятие коллективного договора повысит ответственность самого работодателя перед сотрудниками.

Методом экспертных оценок оценили первостепенность предложений, затраты (материальные, временные, трудовые).

По каждому предложению рассчитаны затраты, так как этот показатель является наиболее весомым, учтены пожелания сотрудников.

Суммарный расчет затрат на персонал составляет 9 814,75 тыс.руб., что на 6 % больше затрат без введения предложенных мероприятий, но он меньше роста производительности труда (10 %), что доказывает эффективность предложенных мероприятий.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Анисимова, И. Аудит эффективности использования трудовых ресурсов / И. Анисимова // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2010. - № 3. - С. 14-19.

- 2 Арбузова, А.И. Проблема принятия и реализации управленческих решений в современных организациях // Научное сообщество студентов XXI столетия. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ: сб. ст. по мат. XXV междунар. студ. научно-практической конференции № 10 (25). [Электронный ресурс] URL: [http://sibac.info/archive/economy/10\(25\).pdf](http://sibac.info/archive/economy/10(25).pdf) (дата обращения: 09.06.2017)
- 3 Армстронг, М. Г. Основы менеджмента: Как стать лучшим руководителем / М.Г. Армстронг – Ростов н/Д : Феникс, 2010. -512 с.
- 4 Архангородская, Н.А. Подготовка и переподготовка кадров: новые методы и формы // Охрана труда и техника безопасности – 2012. - №8. – С.9-12.
- 5 Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: уч.-к. / В.А. Баринов, В.Л. Харченко – М.: ИНФРА-М, 2010. – 237 с.
- 6 Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: учебник / Н.П. Беляцкий. – Минск: Современная школа, 2011. - □□ 412 с
- 7 Бережная, Е.В. Методы и модели принятия управленческих решений: учебное пособие / Е.В. Бережная, И.В. Бережной – М.: ИНФРА-М, 2016. – 384 с.
- 8 Боумен, К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. /Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М.: ЮНИТИ, 2004. – 326 с.
- 9 Вертакова, Ю.В. Управленческие решения: разработка и выбор: учебное пособие / Ю.В. Вертакова, И.А. Козьева, Э.Н. Кузьбожев. - М.: КНОРУС, 2010.- 352 с.
- 10 Ворожбит, О.Ю. Совершенствование методического подхода к принятию и реализации управленческих решений в рыбохозяйственных предпринимательских структурах // Предпринимательство - 2013. - № 12 – С.14-21.
- 11 Герчикова, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учеб. пособие. / В.И. Герчикова – М: ИНФРА-М, 2010. – 282 с.

- 12 Голиков, В.Д., Гончаров А.И., Ахметшин А.Х. Управление персоналом: Учебно-методический комплекс / Под ред. В.Д. Голикова. – М.: НОУ межотраслевой институт, 2012. – 311 с.
- 13 Гончаров, В. И. Основы менеджмента: уч. пос, / В.И. Гончаров - Мн.: Белорусский дом печати, 2005. – 276 с.
- 14 Дойль, П. Менеджмент: стратегия и тактика/ Питер Дойль; перевод с англ. Т. Красевич, А. Вихровой, В. Кузина, Д.Раевский; под общ. ред. Ю.Н. Каптуровского. – Спб.: Изд-во Питер, 2011. – 560 с.
- 15 Досушева, Е.Е. Системный подход к разработке управленческих решений при инвестировании // НАУКОВЕДЕНИЕ 2014. - №10 [Электронный ресурс]- <http://publ.naukovedenie.ru> (дата обращения: 21.04.2017).
- 16 Друкер, П.Ф. О профессии менеджера. / П.Ф. Друкер – В.: Издательство: Диалектика Вильямс, 2011 – 320 с.
- 17 Дьякова, О.В. Алгоритм принятия управленческих решений по результатам оценки управления предприятием // Инженерный вестник Дона – 2012. - №3. – С. 3-7.
- 18 Егоршин, А.П. Организация труда персонала: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев - М.: ИНФРАМ, 2008. – 320 с.
- 19 Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. / В.С. Ефремов — М.: Финпресс, 2011. – 152 с.
- 20 Желнина, Е.А. Профессиональная подготовка персонала современной крупной компании // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2009. - № 3. - С.22-26.
- 21 Зиньковская, А.А. Методы оценки эффективности управленческих решений // Международный студенческий научный вестник. – 2015. –№ 4 (часть 2) – С. 234-234.
- 22 Иванова, Ж.А. Управленческие решения в системе управленческого учета // Управленческий учет – 2011. - №9. – С. 23-29.
- 23 Канеман, Д. Думай медленно... Решай быстро. / Д. Канеман - Москва: АСТ, 2014. - 653 с.

- 24 Каштанова, Е.И. Положение о деловой карьере // Кадровик. Кадровое делопроизводство – 2010 - □□ №.7 С. 25-36.
- 25 Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова – М.: Проспект, 2006. – 424 с.
- 26 Колосова Р.П. Экономика персонала / Р.П. Колосова. - □□ М.: ИНФРА-М, 2011. – 896 с.
- 27 Коннова, А. Документационное сопровождение подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в крупной промышленной организации // Кадровик. Кадровое делопроизводство. - 2012. - № 8. - С.19-21.
- 28 Корзина подарков: возможности поведенческой сегментации в розничной торговле // Маркетолог. – 2006. - №7. – С.25-28.
- 29 Котова, Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2010. - № 12. - С. 44-50.
- 30 Лагунова, Е. Стратегическое управление предприятием: внешние и внутренние факторы // Проблемы теории и практики управления. – 2007. - №9. – С. 90-99.
- 31 Лисько, М. Основы менеджмента / М. Лисько. – М.: Высшая школа, 2012. – 374 с.
- 32 Ловчева, М. Организационное стимулирование работников // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2009. - № 10. - С. 13-21.
- 33 Микони, С.В. Теория принятия управленческих решений / С.В. Микони – СПб., Лань, 2015 – 448 с.
- 34 Нарижняк, М. О. Сущность управленческого решения // Молодой ученый. — 2015. — №8. — С. 590-592.
- 35 Никифорова, Н.А. Управленческий анализ: Учебник. 2-е изд. / Н.А. Никифорова, В.Н. Тафинцева – М.: Юрайт, 2015. – 470 с.
- 36 Номинальные и реальные денежные доходы и расходы населения [Электронныйресурс] http://amurstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/amurstat/ru/statistics/standards_of_life (дата обращения 21.05.2017).

- 37 Одегов, Ю. Инструменты оценки эффективности работы по управлению персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2011. - № 6.- С. 74-81.
- 38 Паламарчук, С.А. Расчеты и обоснования управленческих решений // Справочник экономиста. – 2012. - № 5. – С. 11-16.
- 39 Пименов, А. Виды и методы обучения сотрудников: выбираем оптимальный // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2011. - № 11. - С. 66 - 72.
- 40 Плотник, Б.К. Особенности принятия управленческих решений в производственно-коммерческой деятельности: «правило диктатора» // Проблемы современной экономики – 2011 - № 4 (40). – С.52-55.
- 41 Поляченкова, М. Разработка положения об обучении и развитии персонала // Кадровик. Кадровое делопроизводство - 2011. - № 12 □□ С. 128-135.
- 42 Смирнов, А.В., Жакупова М.Г. Анализ и оценка процесса разработки управленческих решений в коммерческой организации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2013. № 10 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2013/10/3097> (дата обращения: 26.05.2017).
- 43 Смирнов, Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. / Э.А. Смирнов - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 322 с.
- 44 Сойфер, В.Г. Проблемы повышения квалификации персонала // Трудовое право - 2009 - № 10. - С. 29-31.
- 45 Титова, Л.Н. Воздействие личности на процесс разработки и принятия управленческих решений / Л.Н. Титова. – М.: ЭСМ, 2014. – 214 с.
- 46 Титова, Л.Н. Совершенствование процессов разработки и принятия управленческих решений в высших учебных заведениях: схема исследования // Университетское управление - 2004. - № 5-6(33). - С. 143-151.
- 47 Уэйн, Дж. П. Обучение и развитие персонала: лучшие примеры в мировой практике: [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.expo.trainings.ru//conference//archive (дата обращения: 11.05.2017).

- 48 Фатхутдинов, Р.А. Управленческие решения: Учебник. 6-е изд., перераб. / Р.А. Фатхудинов – М.: ИНФРА-М. – 2011. – 344 с.
- 49 Федорова, Н.В. Управление персоналом организации / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2011. – 416 с.
- 50 Фокин, К. Б. Зачем управлять кадровым резервом руководителей организации // Управление персоналом - 2012. - № 11.- С. 33-37.
- 51 Харасова, А.С., Блаженкова, Н.М. Технология принятия управленческих решений в теории и практике менеджмента // Лидерство и менеджмент – 2015. – №2 – С.101-110.
- 52 Черняк, В.З. Методы принятия управленческих решений: Учебник. 2-е изд. / В.З. Черняк, И.В. Довдиенко – М.: Академия, 2014. – 240 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационно-управленческая структура ИП Токсин А.В.



Рисунок А.1 - Организационно-управленческая структура ИП Токсин А.В.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

SWOT- анализ

Таблица Б.1 - SWOT-анализ

<p>СИЛЫ</p> <ul style="list-style-type: none"> - достаточные финансовые ресурсы; - хорошая репутация у покупателя; - автоматизированная система учета продаж и складского запаса; - опыт ведения складского учета; - наличие альтернативных поставщиков; - высшее образования персонала; - положительная атмосфера в коллективе; - проверенная система управления. 	<p>СЛАБОСТИ</p> <ul style="list-style-type: none"> - недостаточная система контроля качества; - недостаточно эффективная и слаженная структура управления товарными запасами; - недостаток квалифицированных кадров (логистов), маркетолога; - местонахождение базы в территории города; - отсутствие практических навыков торговли у молодого персонала; - недостаток выставочной площади.
<p>ВОЗМОЖНОСТИ</p> <ul style="list-style-type: none"> - расширение продуктовой линии; - оснащение рабочих мест современным оборудованием; - возможности, предоставляемые глобальной сетью Интернет ; - выход на новые сегменты рынка; - хорошее знание потребностей клиента (существование маркетинговых фирм); - добавление сопутствующих продуктов; 	<p>УГРОЗЫ</p> <ul style="list-style-type: none"> - политическая нестабильность; - мировой экономический кризис; - нестабильность денежной единицы; - повышение темпов инфляции; - удаленность от центра России; - невысокий уровень развития области; - большой процент жителей сельской местности; - возрастание способности торговаться у покупателей; - рост цен на сырье;

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Продолжение таблицы Б.1

<ul style="list-style-type: none"> - самоуспокоенность среди конкурирующих фирм; - существует выбор поставщика, транспортной компании; - существование курсов обучения и переобучения персонала; - возможность получения экономии от роста реализации продукции. 	<ul style="list-style-type: none"> - консервативные предпочтения клиентов, с одной стороны, и изменение предпочтений, с другой. - невысокий уровень жизни населения; - невыполнение условий договоров по поставке товара грузоперевозящих компаний; - возможность появления новых конкурентов; - отсутствие постоянной возможности закупок товаров в нужном количестве;
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Таблица Б.2 - Взаимозависимость показателей SWOT-анализа

Силы-возможности (SO)	Силы и угрозы (ST)
<p>Есть достаточные финансовые ресурсы для выхода на новые сегменты рынка;</p> <p>Существование возможности для получения экономии от объема производства для добавления сопутствующих товаров и удовлетворения потребностей покупателей.</p> <p>Наличие альтернативных поставщиков; возможность поиска новых через сеть Интернет.</p>	<p>Нестабильность денежной единицы компенсируется хорошей работой финансового отдела;</p> <p>Удаленность от центра решается за счет развития коммуникаций и существование резервного фонда;</p> <p>Большой процент жителей сельской местности – предложение товара по сниженным ценам, система скидок;</p> <p>Изменчивость покупателей-исследование их потребностей;</p>

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Продолжение таблицы Б.2

<p>Проверенная система управления организацией, наличие квалифицированных рабочих на рынке труда.</p> <p>Сбалансированный продуктовый портфель создает возможность увеличения товарооборота</p>	<p>Выбор компаний, занимающихся грузоперевозками;</p> <p>Возможность появления новых конкурентов повышает стимулирует соперничество;</p> <p>Консервативные предпочтения клиентов – при формировании ассортимента учитываем запросы клиентов.</p> <p>Знание и учет внешнеэкономических процессов создает защиту от негативных последствий мирового экономического кризиса.</p>
<p>Слабости и возможности (WO)</p> <p>При отсутствии денежных средств для дополнительной закупки существует кредит;</p> <p>недостаточный контроль качества и неэффективная система управления запасами решается приглашением на работу квалифицированного сотрудника;</p> <p>отсутствие маркетолога решить наймом нового сотрудника или прибегнуть к услугам маркетинговых фирм.</p>	<p>Слабости и угрозы (WT)</p> <p>Невысокий экономический уровень области, рост цен на сырье и повышение темпов инфляции создает угрозу для ограниченных закупок.</p> <p>Мировой экономический кризис, рост цен снижает спрос на товары промышленной группы.</p> <p>Ограниченные выплаты по кредитам создают угрозу потери целевых сегментов.</p>

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Анкетирование персонала

Выберите вариант ответа или предложите свой.

1. Считаете ли вы, что товар, продаваемый на ИП Токсин, нуждается в дополнительном продвижении, рекламе?

- Да
- Нет

2. Нужен ли квалифицированный маркетолог на ИП?

- Да
- Нет

3. Согласны ли вы выполнять функции по продвижению товара и другой маркетинговой деятельности в дополнение к своим основным обязанностям?

- Да
- Нет
- Только за дополнительную плату.

Таблица В.1 – Ответы на вопросы анкеты

Персонал	1 вопрос		2 вопрос		3 вопрос		
	Да	Нет	Да	Нет	Да	Нет	С доплатой
Бухгалтер	+		+			+	
Менеджер 1	+		+			+	
Менеджер 2		+		+		+	
Менеджер 3	+			+		+	
Менеджер 4	+		+			+	
Итого	4	1	3	2		5	

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Образец коллективного договора

Коллективный договор № 1

ИП Токсин А.В.

(наименование организации)

на 2017 - 2020 гг.

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1) Сторонами настоящего коллективного договора являются: ИП Токсин А.В., именуем далее «Работодатель», в лице Токсина А.В., и работники организации в лице Картавцевой Л.В., Петрова М. С.

Настоящий коллективный договор является правовым актом, регулирующим социально-трудовые и иные аналогичные отношения в организации.

1.2) Предметом настоящего договора являются преимущественно дополнительные по сравнению с законодательством РФ положения об условиях труда и его оплаты, гарантии и льготы, предоставляемые Работодателем, а также некоторые иные вопросы.

1.3) Действие настоящего коллективного договора распространяется на всех работников организации.

1.4) Настоящий коллективный договор заключен в соответствии с законодательством РФ. Трудовые договоры, заключаемые с работниками организации, не могут содержать условий, снижающих уровень прав и гарантий работников, установленный трудовым законодательством РФ и настоящим коллективным договором.

2. ТРУДОВОЙ ДОГОВОР. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЗАНЯТОСТИ. ПЕРЕОБУЧЕНИЕ. УСЛОВИЯ ВЫСВОБОЖДЕНИЯ РАБОТНИКОВ

2.1) Трудовые отношения при поступлении на работу в организацию оформляются заключением письменного трудового договора как на срок

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

не более 5 лет.

2.2) В трудовом договоре, заключаемом с работником, могут предусматриваться условия об испытании, о неразглашении им охраняемой законом тайны, об обязанности работника отработать после обучения не менее установленного договором срока, если обучение производилось за счет средств Работодателя

2.3) Работодатель и работники обязуются выполнять условия заключенного трудового договора. Работодатель не вправе требовать от работников выполнения работы, не обусловленной трудовым договором и не выходящие в рамки .

2.4) Работодатель обязуется обеспечивать полную занятость работника в соответствии с его должностью, профессией, квалификацией. В случае производственной необходимости Работодатель имеет право переводить работника на срок до одного месяца на не обусловленную трудовым договором работу в той же организации с оплатой труда по выполняемой работе, но не ниже среднего заработка по прежней работе, с соблюдением требований трудового законодательства РФ. Работник не может быть переведен на работу, противопоказанную ему по состоянию здоровья.

2.5) Работники имеют право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, включая обучение новым профессиям и специальностям. Указанное право реализуется путем заключения дополнительного договора между работником и Работодателем.

2.6) Основаниями прекращения трудового договора являются:

- 1) соглашение сторон;
- 2) истечение срока трудового договора, за исключением случаев, когда трудовые отношения фактически продолжаются и ни одна из сторон не потребовала их прекращения;
- 3) расторжение трудового договора по инициативе работника;
- 4) расторжение трудового договора по инициативе Работодателя;

Продолжение Приложения Г

5) перевод работника по его просьбе или с его согласия на работу к другому Работодателю или переход на выборную работу (должность);

6) отказ работника от продолжения работы в связи со сменой собственника имущества организации, изменением подведомственности организации либо ее реорганизацией;

7) отказ работника от продолжения работы в связи с изменением существенных условий трудового договора;

8) отказ работника от перевода на другую работу вследствие состояния здоровья в соответствии с медицинским заключением;

9) отказ работника от перевода в связи с перемещением Работодателя в другую местность;

10) обстоятельства, не зависящие от воли сторон;

11) нарушение установленных законодательством РФ правил заключения трудового договора, если это нарушение исключает возможность продолжения работы.

Во всех случаях днем увольнения работника является последний день его работы.

2.7) Работодатель обязуется заблаговременно, не позднее чем за 3 месяца, представлять общему собранию трудового коллектива о возможном массовом высвобождении работников информация в соответствующие профсоюзные органы, а также в службы занятости.

Стороны договорились, что применительно к данной организации высвобождение является массовым, если сокращается 20 или более работников в течение 8 календарных дней месяцев.

2.8) Преимущественное право на оставление на работе при сокращении численности или штата имеют семейные - при наличии двух или более иждивенцев (нетрудоспособных членов семьи, находящихся на полном содержании работника или получающих от него помощь, которая является для них постоянным и основным источником средств к существованию); лица, в

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

семье которых нет других работников с самостоятельным заработком; работники, получившие в данной организации трудовое увечье или профессиональное заболевание; инвалиды Великой Отечественной войны и инвалиды боевых действий по защите Отечества; работники, повышающие квалификацию по направлению Работодателя без отрыва от работы, а также следующие лица:

- одинокие матери, имеющие детей до 16-летнего возраста;
- отцы, воспитывающие детей до 16-летнего возраста без матери.

2.9) Беременные женщины (и женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет, одинокие - при наличии ребенка до 14 лет или ребенка - инвалида до 18 лет, а также несовершеннолетние) не могут быть уволены по инициативе Работодателя, кроме случаев ликвидации организации. Работодатель (или его правопреемник) обязуется принять меры по их трудоустройству в другой организации по прежней профессии, специальности, квалификации, а при отсутствии такой возможности - трудоустроить с учетом пожеланий увольняемого и общественных потребностей на основе данных, полученных от органов государственной службы занятости и с их помощью.

2.10) Лицам, получившим уведомление об увольнении в связи с ликвидацией организации, сокращением численности или штата, предоставляется свободное от работы время (не менее 2 часов в неделю) для поиска нового места работы с сохранением среднего заработка.

2.11) Лица, уволенные с работы по сокращению штата, имеют преимущественное право на возвращение в организацию и занятие открывшихся вакансий.

3. РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ

3.1) Нормальная продолжительность рабочего времени в организации не может превышать 44 часов в неделю. В организации для рабочих и служащих применяется шестидневная рабочая неделя с одним выходным (воскресенье) и сокращенной до 4 рабочих часов субботе.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

Продолжительность ежедневной работы определяется Правилами внутреннего трудового распорядка.

3.2) Продолжительность рабочего дня, непосредственно предшествующего нерабочему праздничному дню, уменьшается на один час.

3.3) Привлечение к сверхурочным работам производится Работодателем с письменного согласия работника в следующих случаях:

- при производстве работ, необходимых для обороны страны, а также для предотвращения производственной аварии либо устранения последствий производственной аварии или стихийного бедствия;

- при необходимости выполнить (закончить) начатую работу, которая, вследствие непредвиденной задержки по техническим условиям производства, не могла быть выполнена (закончена) в течение нормального числа рабочих часов, если невыполнение (незавершение) этой работы может повлечь за собой порчу или гибель имущества Работодателя;

В других случаях привлечение к сверхурочным работам допускается с письменного согласия работника.

3.4) Привлечение работников к работе в выходные и нерабочие праздничные дни производится с их письменного согласия по письменному распоряжению Работодателя.

4. ВРЕМЯ ОТДЫХА

4.1) Выходным днем в организации является воскресенье.

4.2) Минимально допустимая продолжительность перерыва на обед в организации составляет 60 минут.

Работникам, работающим в холодное время года на открытом воздухе или в закрытых необогреваемых помещениях, а также грузчикам, занятым на погрузочно-разгрузочных работах, и другим работникам в необходимых случаях предоставляются специальные перерывы для обогрева и отдыха, которые включаются в рабочее время. Виды этих работ, продолжительность и порядок предоставления перерывов устанавливаются Работодателем.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

4.3) Ежегодно до «20» декабря Работодатель утверждает и доводит до сведения всех работников очередность предоставления ежегодных отпусков на соответствующий год. Работник вправе получить ежегодный отпуск как в полном объеме, так и по частям, согласовав это с Работодателем.

4.4) Ежегодный основной оплачиваемый отпуск предоставляется работникам организации продолжительностью 28 календарных дней. Работникам, занятым на работах с вредными условиями труда, предоставляется ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск продолжительностью не менее 8 календарных дней.

4.5) Преимущественное право на ежегодный отпуск в летнее или в любое удобное для них время имеют следующие работники:

- а) одинокие родители;
- б) женщины, имеющие трех и более детей;
- в) работники, получившие трудовое увечье;
- г) любые работники при наличии у них путевок на лечение.

4.6) Работники имеют право на получение краткосрочного отпуска с сохранением среднего заработка в связи:

- а) со свадьбой самого работника – 2 дня;
- б) свадьбой детей – 2 дня;
- в) смертью родственников (родителей, супругов, детей) – 3 дня;
- г) рождением ребенка - 2 дня.

5. ОПЛАТА ТРУДА

5.1) В организации устанавливается следующая система оплаты труда: повременно - премиальная.

Вариант: труд работников оплачивается повременно на основе должностных окладов, также им выплачиваются премии за выполнение плана продаж в зависимости от процента перевыполнения к предыдущему году по складу бытовой техники

5.2) Работодатель обязуется не использовать нетрадиционных форм оплаты труда (страхование и т.п.).

5.3) Заработная плата начисляется работникам с учетом достигнутых ими результатов.

5.4) Минимальная оплата труда в организации составляет 12 000 рублей. В минимальный размер оплаты труда не включаются доплаты и надбавки, а также премии и другие поощрительные выплаты.

Месячная заработная плата работника, отработавшего за этот период норму рабочего времени и выполнившего нормы труда (трудовые обязанности), не может быть ниже установленной настоящим договором минимальной оплаты труда.

5.5) Заработная плата выплачивается 14 и 28 числа каждого месяца в кассе или перечисляется через банк.

При этом каждому работнику выдается расчетный листок с указанием всех видов и размеров выплат и удержаний.

Внеплановые авансы выдаются работникам по их заявлениям в счет заработной платы в размере не более одного месячного заработка.

5.6) Работодатель обязуется осуществлять индексацию заработной платы в соответствии с действующим законодательством РФ (могут быть указаны конкретные размеры индексации) и исходя из имеющихся у предприятия средств.

5.7) При выполнении работ различной квалификации, совмещении профессий (должностей), выполнении обязанностей временно отсутствующих работников, при работе в сверхурочное время, в выходные и нерабочие праздничные дни производятся доплаты к тарифным ставкам (должностным окладам) в размере, установленном законодательством РФ.

5.8) Время простоя не по вине работника, а также время вынужденных отпусков по инициативе администрации при кратковременном снижении

объемов производства и выполнения работ оплачивается в размере не менее двух третей средней заработной платы работника.

5.9) При исчислении средней заработной платы для оплаты отпуска учитывается средняя заработная плата за три календарных месяца, предшествующих отпуску.

5.10) В случае нарушения Работодателем установленного срока выплаты заработной платы, оплаты отпуска, выплат при увольнении и других выплат, причитающихся работнику, Работодатель обязан выплатить их с уплатой процентов в размере, установленном законодательством РФ.

6. УСЛОВИЯ РАБОТЫ. ОХРАНА И БЕЗОПАСНОСТЬ ТРУДА

6.1) Обязанности по обеспечению безопасных условий и охраны труда в организации возлагаются на Работодателя.

6.2) Работодатель обязан обеспечить:

- безопасность работников при эксплуатации зданий, сооружений, оборудования, осуществлении технологических процессов, а также применяемых в производстве инструментов, сырья и материалов;

- применение средств индивидуальной и коллективной защиты работников, в том числе специальной одежды, обуви и других средств индивидуальной защиты, в соответствии с установленными нормами;

- соответствующие требованиям охраны труда условия труда на каждом рабочем месте; обучение безопасным методам и приемам выполнения работ по охране труда и оказанию первой помощи при несчастных случаях на производстве, инструктаж по охране труда, стажировку на рабочем месте и проверку знаний требований охраны труда, безопасных методов и приемов выполнения работ;

- недопущение к работе лиц, не прошедших в установленном порядке обучение и инструктаж по охране труда, стажировку и проверку знаний требований охраны труда;

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

- недопущение работников к исполнению ими трудовых обязанностей без прохождения обязательных медицинских осмотров (обследований), а также в случае медицинских противопоказаний;

- информирование работников об условиях и охране труда на рабочих местах, о существующем риске повреждения здоровья и полагающихся им компенсациях и средствах индивидуальной защиты;

- принятие мер по предотвращению аварийных ситуаций, сохранению жизни и здоровья работников при возникновении таких ситуаций, в том числе по оказанию пострадавшим первой помощи;

- ознакомление работников с требованиями охраны труда.

6.3) Работник обязан:

- соблюдать требования охраны труда;

- правильно применять средства индивидуальной и коллективной защиты;

- проходить обучение безопасным методам и приемам выполнения работ по охране труда, оказанию первой помощи при несчастных случаях на производстве, инструктаж по охране труда, стажировку на рабочем месте, проверку знаний требований охраны труда;

- немедленно извещать своего непосредственного или вышестоящего руководителя о любой ситуации, угрожающей жизни и здоровью людей, о каждом несчастном случае, происшедшем на производстве, или об ухудшении состояния своего здоровья, в том числе о проявлении признаков острого профессионального заболевания (отравления).

6.4) При отказе работника от выполнения работ в случае возникновения опасности для его жизни и здоровья Работодатель обязан предоставить работнику другую работу на время устранения такой опасности.

В случае, если предоставление другой работы по объективным причинам работнику невозможно, время простоя работника до устранения опасности для его жизни и здоровья оплачивается Работодателем в соответствии с законодательством РФ.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

В случае необеспечения работника средствами индивидуальной и коллективной защиты Работодатель не имеет права требовать от работника исполнения трудовых обязанностей и обязан оплатить возникший по этой причине простой.

Отказ работника от выполнения работ в случае возникновения опасности для его жизни и здоровья вследствие нарушения требований охраны труда либо от выполнения тяжелых работ и работ с вредными и (или) опасными условиями труда, не предусмотренными трудовым договором, не влечет за собой привлечения его к дисциплинарной ответственности.

6.5) За нарушение работником или Работодателем требований по охране труда они несут ответственность в соответствии с действующим законодательством РФ.

7. ВОЗМЕЩЕНИЕ ВРЕДА, ПРИЧИНЕННОГО ЗДОРОВЬЮ РАБОТНИКА

7.1) Организация несет ответственность за вред, причиненный здоровью работников увечьем, профессиональным заболеванием либо иным повреждением здоровья, связанным с исполнением ими трудовых обязанностей.

7.2) Помимо возмещения вреда, которое должно быть произведено потерпевшему в соответствии с действующим законодательством, организация выплачивает работникам, переведенным на легкую работу в связи с повреждением здоровья (увечьем) при выполнении трудовых обязанностей, разницу между средней заработной платой до повреждения здоровья и средней заработной платой по новому месту работы до восстановления трудоспособности.

В случае возникновения спора факт причинения работнику морального вреда и размеры его возмещения определяются судом независимо от подлежащего возмещению имущественного ущерба.

8. ВЫПЛАТА ПОСОБИЙ И КОМПЕНСАЦИЙ. ГАРАНТИИ РАБОТНИКАМ

8.1) Работникам предоставляются следующие гарантии и компенсации в порядке, установленном законодательством РФ:

- при приеме на работу, переводе на другую работу, по оплате труда;
- при направлении в служебные командировки;
- при вынужденном прекращении работы не по вине работника;
- при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска;
- в других случаях, предусмотренных законодательством РФ.

При предоставлении гарантий и компенсаций соответствующие выплаты производятся за счет средств Работодателя.

8.2) Работникам, получающим пособие по временной нетрудоспособности в размере менее среднего заработка, производится доплата до их среднего заработка за счет средств организации.

8.3) Работодатель обязан обеспечивать все категории работников спецодеждой улучшенного качества с логотипом.

8.4) Работодатель обязуется оказывать ежегодную помощь работникам, имеющим несовершеннолетних детей школьного возраста, для подготовки к школе в размере 5 000 рублей.

8.5) Работодатель обязуется выделять денежные средства для приобретения подарков каждому несовершеннолетнему ребенку сотрудников предприятия.

9. СОЦИАЛЬНО - БЫТОВОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ РАБОТНИКОВ

9.1) Работодатель обязуется для организации горячего питания работников оснастить бытовые помещения электрочайниками, микроволновыми печами и холодильниками.

10. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

10.1) Настоящий коллективный договор заключен сроком на 3 года. Он вступает в силу со дня подписания и действует в течение всего срока. По истечении этого срока коллективный договор действует до тех пор, пока

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

стороны не заключат новый, не изменят или не дополнят настоящий.

10.2) Стороны имеют право продлить действие настоящего коллективного договора на срок не более трех лет.

10.3) Изменения и дополнения коллективного договора в течение срока его действия производятся только по взаимному согласию в порядке, установленном законодательством РФ для его заключения.

10.4) Стороны договорились, что текст коллективного договора должен быть доведен Работодателем до сведения работников в течение 3 дней после его подписания. Для этого он должен быть соответствующим образом размножен.

10.5) Контроль за выполнением коллективного договора осуществляют обе стороны, подписавшие его.

Стороны ежегодно (раз в полугодие) отчитываются о выполнении коллективного договора на собрании (конференции) трудового коллектива. С отчетом выступают первые лица обеих сторон, подписавшие коллективный договор.

10.6) За неисполнение настоящего коллективного договора и нарушение его условий стороны коллективного договора несут ответственность в соответствии с законодательством РФ.

Работодателя: _____

Представитель работников: _____