

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»
Институт экономики и менеджмента
Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

подпись, инициалы, фамилия
_____. _____. _____.
число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема Комплексная ВКР. Развитие системы управления персоналом организации в условиях кризиса: стимулирование персонала (на примере общества с ограниченной ответственностью «Тепловик» р.п Пачелма Пензенской области)

Автор работы _____ (наименование темы)
Кадомцев С.С.
(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки _____ 38.03.02 «Менеджмент»
(номер, наименование)

Обозначение ДП-02069059-38.03.02-№120334-2016 Группа МЕН 43
(номер группы)

Руководитель работы _____ к.э.н., доцент Глухова И.В.
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:
Теория и методология _____ к.э.н., доцент Глухова И.В.
(наименование раздела) (подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента _____ к.э.н., доцент Глухова И.В.
по проблеме исследования

Управленческие решения и их _____ к.э.н., доцент Глухова И.В.
обоснование в рамках изучаемой проблемы

Нормоконтролер _____ к.э.н., доцент Глухова И.В.

ПЕНЗА 2016

АННОТАЦИЯ

на выпускную квалификационную работу Кадомцева Сергея Сергеевича на тему: Развитие системы управления персоналом организации в условиях кризиса: стимулирование персонала (на примере общества с ограниченной ответственностью «Тепловик» р.п Пачелма Пензенской области)

Во введении обосновывается актуальность проблемы, характеризуется степень ее разработанности в научной литературе, определены цели, задачи и информационная база исследования

В первой главе выпускной квалификационной работы рассматриваются теоретико-методологические основы управления персоналом организации в условиях кризиса. Анализ научных трудов отечественных и зарубежных ученых позволил раскрыть сущность, задачи и методы управления персоналом кризисного предприятия, специфику управления в зависимости от типа и стадии кризиса. Кроме этого в рамках первой главы рассмотрены основные методы и инструменты оценки эффективности управления персоналом.

Во второй главе выпускной квалификационной работы проводится анализ эффективности управления персоналом Общества с ограниченной ответственностью «Тепловик». В частности дается организационно-экономическая характеристика, проводится анализ численности, состава и движения сотрудников, рассматриваются особенности кадровой политики предприятия. ООО «Тепловик» осуществляет деятельность в сфере жилищно-коммунального хозяйства. Предприятие предоставляет услуги по производству и поставке тепловой энергии и горячей воды, также осуществляет техническое обслуживание, текущий, капитальный и аварийный ремонт котельных и тепловых пунктов, насосных станций. Анализ финансового положения предприятия позволяет отнести его в категорию кризисных, в частности наблюдается превышение краткосрочных обязательств над ликвидными активами, отсутствуют собственные оборотные средства, показатели чистой прибыли и рентабельности имеют отрицательную динамику

В третьей главе выпускной квалификационной работы проводится разработка мероприятий направленных на развитие системы управления персоналом ООО «Тепловик. Предлагается программа оптимизации численности и состава персонала, разрабатываются методы стимулирования сотрудников и пути повышения уровня мотивации персонала. Заключительным этапом методических разработок является оценка их экономической эффективности, по итогам которой представляется возможным сделать вывод о практической значимости исследования для целей развития системы управления персоналом предприятия, что выражается в снижении текучести кадров, повышении уровня мотивации сотрудников и их общей удовлетворенности трудовой деятельности.

В заключении подводятся итоги проведенного исследования.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА	9
1.1. Особенности, цели и принципы управления персоналом кризисного предприятия	9
1.2. Сущность мотивации и стимулирования труда персонала в организации.....	26
1.3 Методы оценки эффективности управления персоналом.....	46
2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «ТЕПЛОВИК»	58
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Тепловик»	58
2.2 Анализ динамики показателей оценки системы мотивации и стимулирования труда работников предприятия.....	68
2.3 Особенности системы стимулирования труда ООО «Тепловик».....	75
3 РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «ТЕПЛОВИК» В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА	79
3.1 Пути оптимизации численности персонала организации	79
3.2 Совершенствование системы стимулирования персонала ООО «Тепловик».....	83
3.3 Оценка эффективности методических разработок по развитию системы стимулирования и мотивации персонала ООО «Тепловик»	88
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	94
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	98
ПРИЛОЖЕНИЯ	106

ВВЕДЕНИЕ

Кризис на предприятии – это процесс изменения, разрушения сложившейся структуры связей, отношений, выходом из которого может стать либо заново сформированная структура связей и отношений, либо ликвидация предприятия. Объективно кризис характеризуется множеством взаимосвязанных ситуаций, повышающих сложность и риск управления. Хотя кризисы не обязательно являются разрушительными и могут протекать с определенной степенью остроты, в целом они крайне негативно воздействуют на предприятие и снижают возможность эффективного управления им. Опасность кризиса существует, как правило, всегда и его необходимо предвидеть, прогнозировать.

В организациях, находящихся в кризисном состоянии, основной движущей силой по его преодолению является персонал. Это объясняется тем, что именно персонал организации представляет собой целостное формирование, обладающее особым качеством, способностью к структурированным действиям по выполнению задач. Эффективность участия в работе предприятия каждого сотрудника становится в таких условиях ключевым фактором, способным кардинально повлиять на судьбу предприятия, а умелая кадровая политика - едва ли не решающим инструментом, позволяющим оптимальным образом соотнести силы и возможности для борьбы с кризисом.

В общих чертах, сущность кадровой политики любого предприятия сводится к работе с персоналом, которая соответствует концепции развития данного предприятия. В обычных, т.е. внекризисных, условиях кадровая политика ориентирована на достижение основных целей предприятия. Их можно свести к поддержанию устойчивого функционирования, достижению лидерства в отрасли или повышению собственной конкурентоспособности. В условиях кризиса кадровая политика принципиально меняется. Она

неизбежно трансформируется, приспособляясь к новым условиям, и характеризуется ограниченностью финансовых средств, неизбежностью организационных мер, связанных со свертыванием ряда программ социального развития и сокращением численности персонала, повышенной социально-психологической напряженностью в коллективе. Основной задачей предприятия в отношении персонала в условиях кризиса становится выживание с наименьшими потерями кадрового потенциала и обеспечение его максимально возможной социальной защитой.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена дестабилизацией экономики России в 2014-2015 гг., оказавшей негативное воздействие на предприятия всех форм собственности, что вызывает необходимость разработки управленческих решений по выводу их из кризисного состояния.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка методических рекомендаций по развитию системы управления персоналом кризисного предприятия.

Для достижения поставленной цели решены следующие задачи:

- рассмотрены особенности, цели и принципы управления персоналом кризисного предприятия;
- определена зависимость типов антикризисного управления персоналом от стадии кризиса;
- изучены методы оценки эффективности управления персоналом;
- дана организационно-экономическая характеристика ООО «Тепловик»;
- проведен анализ численности, состава и движения персонала ООО «Тепловик»
- рассмотрены особенности кадровой политики ООО «Тепловик»;
- проведены методические разработки по совершенствованию системы стимулирования персонала ООО «Тепловик»;

- разработаны методы повышения уровня мотивации персонала ООО «Тепловик»;
- разработаны предложения по оптимизации состава персонала ООО «Тепловик»;
- проведена оценка эффективности методических разработок по развитию системы управления персоналом ООО «Тепловик»

Объект исследования – ООО «Тепловик».

Предмет исследования – система управления персоналом.

Научная новизна заключается в методических разработках по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала кризисных предприятий.

Практическая значимость результатов исследования заключается в возможности использования методических разработок для повышения эффективности управления персоналом объекта исследования.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, библиографического списка и 4-х приложений.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, поставлены цель и задачи, обозначены объект и предмет исследования.

В первой главе «Теоретико-методические основы управления персоналом организации в условиях кризиса» охарактеризованы особенности, цели и принципы управления персоналом кризисного предприятия; рассмотрена зависимость типов антикризисного управления персоналом от стадии кризиса; проанализированы методы оценки эффективности управления персоналом.

Во второй главе «Анализ эффективности управления персоналом ООО «Тепловик» дана организационно-экономическая характеристика предприятия; проведен анализ численности, состава и движения персонала и особенностей кадровой политики объекта исследования. В результате были сделаны следующие выводы:

1) финансовое состояние ООО «Тепловик» неустойчиво, высока зависимость от заемных источников финансирования, вследствие недостатка собственного капитала, что повышает финансовый риск деятельности, предприятие испытывает проблемы с платежеспособностью и в первую очередь из-за нехватки быстрореализуемых и высоколиквидных активов;

2) наблюдается невыполнение плана по среднесписочной численности персонала в 2014 и 2015 гг. на 26,3% и 27,1% соответственно. Было отмечено, что потребность в рабочих в 2015 г. выросла на 19,5%, а фактическая численность рабочих в 2015 г. сократилась по сравнению с 2014 на 1,5%. Плановая потребность в рабочих в 2015 г. была удовлетворена лишь на 66,3%;

3) на предприятии работает много кадров старше 46 лет (в 2015 г. - 51,6%), а моложе 30 лет – всего лишь 6,6%, что определяет наличие проблемы «старения кадров»

4) анализ образовательной структуры персонала выявил недостаточный уровень образования персонала;

5) система материального стимулирования на предприятии имеет примитивный характер (заработная плата, социальный пакет и премии за сверхурочные часы работы), неэффективность действующей системы подтверждают результаты анкетирования персонала;

6) на предприятии практически отсутствует система нематериальной мотивации;

7) отсутствует стимулирование института наставничества;

8) отсутствует проработанная система повышения квалификации, что сочетается с низкой заинтересованностью сотрудников к обучению из-за отсутствия мотивации;

9) отсутствует корпоративная культура.

В третьей главе «Развитие системы управления персоналом ООО «Тепловик» в условиях кризиса» проводятся методические разработки развитию системы стимулирования и мотивации персонала направленные на

решение выявленных в процессе анализа проблем. В частности разрабатываются меры по выполнению плана по удовлетворению потребности в персонале основанные на совершенствовании системы адаптации персонала, совершенствовании системы мотивации и стимулирования персонала и использовании технологий аутсорсинга и аутстаффинга. Для повышения мотивации и эффективности стимулирования персонала предлагается установить зависимости размера материальных поощрений и уровня квалификации а также объемов выполненных работ. Кроме того предлагаются методы развития системы нематериальной мотивации и пути совершенствования методики формирования фонда оплаты труда ООО «Тепловик».

В заключении подводятся итоги проведенного исследования.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

1.1. Особенности, цели и принципы управления персоналом кризисного предприятия

Особенности управления персоналом в кризисной ситуации исследовались многими авторами. В результате были выделены следующие характерные для данного процесса особенности:

- 1) необходимость четкой связи при проведении кадровой политики с направлениями и задачами предприятия;
- 2) технологии в управлении персоналом должны учитывать, прежде всего, текущие краткосрочные задачи предприятия;
- 3) кадровые технологии должны быть ориентированы на восстановление их конкурентоспособности предприятия в перспективе [44, с. 117];

Кроме того, необходимо выделить следующие особенности управления персоналом при антикризисном управлении:

Во-первых, необходимо трансформировать систему управления персоналом с учетом структурно-функциональных особенностей системы управления персоналом при антикризисном управлении. Система управления персоналом, которая хорошо и устойчиво работала в ситуации стабильного и динамично развивающегося рынка, не будет так же эффективно работать при антикризисном управлении. Так как в условиях кризиса присутствует необходимость сокращения численности работников, снижения их заработной платы и упрощения технологий кадровых процессов. Поэтому трансформация кадровой политики должна быть нацелена на изменение таких элементов системы управления персоналом, которые связаны с использованием, мотивацией и правовым обеспечением персонала.

Во-вторых, система управления персоналом организации должна быть экономичной. В подавляющем большинстве организаций затраты на персонал

составляют значительную статью издержек. Это допустимо в условиях стабильного развития предприятия, но при антикризисном управлении все меняется. Находясь в условиях неплатежеспособности, предприятие вынуждено соблюдать экономию средств при осуществлении кадровых мероприятий.

В-третьих, требуется сократить временной интервал формирования системы управления персоналом при антикризисном управлении. Оперативность проведения кадровых мероприятий особенно необходима при проведении процедур банкротства, так как процедура регламентирована законодательством и длится не более 1,5 года. [44, с. 118].

В-четвертых, необходимо определить профессиональное кадровое ядро, которое требуется сохранить на предприятии для реализации поставленных антикризисным управляющим целей. При этом следует учитывать, что принятая на предприятии система управления персоналом должна позволять устанавливать и развивать необходимый кадровый потенциал предприятия, который способен сыграть действительно значимую роль при антикризисном управлении.

В-пятых, при процедуре банкротства возможно разнообразие участников антикризисного управления (антикризисный управляющий и его команда, собственники, кредиторы, учредители, акционеры и другие субъекты). При этом интересы участников могут существенно различаться, и решаться в арбитражных и гражданских судах, а это соответственно может отражаться на системе управления персоналом и психологическом климате организации.

В-шестых, состояние трудовых отношений и социально-психологического климата изменяется с наступлением антикризисного управления. Чаще всего кризис, вызванный неплатежеспособностью предприятия, характеризуется затянувшимся периодом, невыплатой или несвоевременной выплатой заработной платы, неоплачиваемыми вынужденными отпусками, что порождает недовольство и тревожные ожидания [32, с. 444]. Несомненно, наступление кризиса всегда вызывает сопротивление

со стороны большей части коллектива, а это осложняет процесс преобразования системы управления персоналом.

В-седьмых, необходимо разработать оптимальную модель организационной структуры предприятия, т.е. такую, при которой будут жестко ограничиваться ресурсы и изменения будут направлены на более четкую работу управленческого аппарата в системе управления персоналом.

Отметим, что при решении управленческих проблем антикризисный управляющий прежде всего руководствуется экономическими соображениями [24, 23]:

- экономически обоснованным объемом производства (продаж), при котором, исходя из соотношения постоянных и переменных расходов, можно рассчитывать на получение прибыли;

- соотношением, с одной стороны, расходов на содержание излишней численности персонала (как определенного ее резерва на случай роста потребности в работниках), а с другой – затрат, связанных с самим процессом увольнения, а в случае возрастания в будущем потребности в персонале еще и затрат на наем новых рабочих, их обучение с ущербом в виде низкой производительности и низкого качества продукции в период адаптации новых рабочих.

На кризисном предприятии большое внимание уделяется оптимизации издержек на рабочую силу, что определяется прежде всего экономически обоснованным объемом производства (продаж), при котором можно рассчитывать на получение прибыли. Исходя из этого, можно утверждать, что при оптимизации издержек на персонал необходимо особое внимание уделить сохранению квалифицированных работников, которые и будут составлять профессионально кадровое ядро, способное сыграть действительно значимую роль при антикризисном управлении.

Соответственно стратегической целью системы управления персоналом при антикризисном управлении должно быть создание конкурентоспособной команды способной стабилизировать кризисную ситуацию и успешно

реализовать потенциальные возможности предприятия на следующих этапах работы. Тактическая цель – оптимизация качественного и количественного состава кадров предприятия, которая позволяет ускорить процесс выхода предприятия из кризиса.

Учитывая многообразие принципов управления персоналом, целесообразно выделить принципы управления персоналом, свойственные только антикризисному управлению [24, с. 34-35].

Принцип восстановления доверия персонала к руководству предполагает восстановление доверия персонала кризисной организации к руководству, имеющему новые цели, понятность экономических выгод, которые получают люди от намечаемых преобразований, объединение персонала для производственного, управленческого сотрудничества. Как показывает практика, в кризисных ситуациях руководитель предприятия сталкивается с недоверием персонала, с его страхом потери работы, и поэтому необходимо на основе сохранившихся фундаментальных ценностных установок и традиций предприятия сформулировать новые, желаемые нормы поведения персонала.

Принцип информирования сотрудников. Для достижения высокого уровня доверия персонала необходима хорошо отлаженная система его информирования об изменениях в организации. Часто бывает так, что коллектив не знает об изменениях в организации, о грядущих планах руководства, т.е. находится в неведении. Такое положение нередко вызывает конфликтные ситуации между руководством и работниками предприятия, поэтому следует как можно чаще проводить собрания, информировать коллектив обо всех изменениях.

Принцип сохранения основного кадрового потенциала, формирование профессионального ядра предприятия из наиболее квалифицированных сотрудников. Предполагает сохранение группы сотрудников с положительными профессионально-квалификационными характеристиками, которые необходимы для дальнейшего успешного функционирования организации. Даже в условиях жесточайшего кризиса на предприятии может остаться значительная доля

высококвалифицированных работников из числа прежнего состава, лояльность которых превышает средний уровень и на «рабочих руках» которых предприятие еще может держаться на плаву в случае получения заказов и реализации программ финансового оздоровления.

Принцип соблюдения баланса интересов руководителей и подчиненных путем обеспечения правовой и социальной защищенности. При антикризисном управлении важно учитывать, какая роль отводится сбору информации о том, что думают сотрудники об условиях и оплате труда и о социальных льготах. При этом руководителями и их помощниками должны соблюдаться принципы трудовой этики. Принцип предполагает строгое соблюдение и исполнение Конституции РФ, Закона о банкротстве (о несостоятельности) и других основанных на них правовых актов. Это также предусматривает знание менеджерами и работниками кадровых служб норм административного, гражданского, трудового, хозяйственного, уголовного права.

Принцип системности кадровых мероприятий. Реализация данного принципа требует системности в работе по развитию персонала. Систематизация кадровых процессов подразумевает целесообразное развитие и стимулирование персонала, соответствующее целям и задачам предприятия на конкретном этапе его жизнедеятельности. Данный принцип встречается в литературе в разной интерпретации, например А.Н.Митин приводит принцип системности в работе по развитию персонала, Э.М. Коротков предлагает принцип системности.

Принцип создания управленческой команды для реализации поставленных антикризисным управляющим целей. При антикризисном управлении руководитель подбирает менеджеров в антикризисную команду и по возможности нанимает специалистов по ключевым профессиям, помогающих наиболее эффективно и быстро прийти к достижению поставленных целей. Все члены команды несут коллективную ответственность за результаты деятельности предприятия. Функции каждого члена команды, как правило, уточняются в процессе управления исходя из

складывающейся ситуации.

Принцип перераспределения обязанностей с учетом кадрового потенциала работников. Кризисная ситуация требует четкого выполнения подчиненными всех их функциональных обязанностей. В связи с этим руководителю необходимо, учитывая способности и квалификацию сотрудников, перераспределить их обязанности так, чтобы производительность труда в организации существенно повысилась.

Принцип авторитарного управления. Подразумевает использование авторитарного типа руководства, так, как при остром кризисе необходимо довести до подчиненных правила поведения, дисциплинарные взыскания и объяснить вынужденность жесткого режима работы.

Принцип принятия жестких кадровых решений, связанных с сокращением персонала. Для обеспечения эффективного функционирования организации необходимо оперативно принимать решения по работе с кадрами, не увлекаться «рутинными» и второстепенными вопросами, связанными с сокращением персонала, при необходимости уметь целенаправленно делегировать полномочия подчиненным.

Принцип принятия кадровых решений в минимальные сроки. Процедуры антикризисного управления по Закону о банкротстве (несостоятельности) длятся не более полутора лет, поэтому основные этапы кадровой политики должны проходить в строгих временных рамках. Ограничение времени еще больше повышает степень ответственности участников преобразований на предприятии.

Соответствие данными принципами поможет предотвратить конфликтные ситуации, эффективно управлять персоналом в условиях антикризисного состояния организации и обеспечить ее выход из кризиса с минимальными потерями и в минимальные сроки.

Механизм стратегического управления персоналом в условиях кризиса на российских предприятиях только формируется, если говорить о проблемах в области кадрового менеджмента, то можно утверждать, что на российских

предприятиях наблюдается недооценка роли персонала. Из наиболее часто встречающихся проблем она выделяет:

- низкую трудовую дисциплину;
- отсутствие общих для всего персонала традиций и норм поведения;
- чрезмерную жесткость руководства;
- иерархичность организационных структур;
- монополизацию информации, полномочий и ответственности в рамках директората;
- отсутствие четкого рационального распределения функций между подразделениями;
- дублирование работ;
- превалирование групповой сплоченности работников над внутриорганизационной;
- наличие противостояния между руководящим персоналом и рядовыми работниками;
- ориентацию управления на внешний контроль за трудовым поведением и исполнением трудовых функций;
- избыточную численность персонала;
- несоответствие квалификационной структуры кадров потребностям предприятия;
- низкую производительность труда и низкое качество продукции и т.п.

Анализ литературы показывает, что вопросам антикризисного управления персоналом не придается должного значения. Также стоит отметить, что отсутствует четкая теория развития системы управления персоналом, которая учитывала бы разнообразный спектр факторов кризисной ситуации.

Важно понимать, что система управления персоналом, которая хорошо и устойчиво работала при стабильном и динамично развивающемся рынке, не может быть эффективной в условиях кризиса, так как создавалась в условиях,

когда доходы организации были относительно устойчивыми и постоянными, когда выдавались кредиты, были высокие показатели производительности труда и покупательской способности предприятия.

Представляется возможным выделить следующие стадии кризиса.

Стадия острого кризиса – для нее характерны большая текучесть кадров, малый объем и низкая рентабельность производства.

Стадия мягкого кризиса – наблюдается незначительное снижение численности работающих, возможен ограниченный набор персонала, имеет место тенденция к повышению рентабельности производства продукции по периодам, своевременное погашение банковских кредитов.

Стадия скрытого кризиса – на предприятии наблюдается появление первых признаков отрицательных тенденций, недостаточно устойчивое финансовое положение и, как следствие, невозможность в некоторых случаях погашения банковских кредитов предприятия. Характеризуется снижением цены на продукцию предприятия, хотя может наблюдаться набор персонала. Могут осуществляться мероприятия, нацеленные на предотвращение негативных проявлений неизбежного кризиса.

Стадия выхода из кризиса – при ней наблюдается, улучшение экономических показателей работы производства.

Тенденции, свидетельствующие о наступлении кризиса, могут проявляться определенными симптомами, которые отличаются на различных стадиях кризиса (рисунок 1.1) [24, с. 20].

Та или иная стадия кризиса всегда угрожает любой организации, поскольку ее деятельность постоянно связана с рисками (в производственной, финансовой и других сферах). Это обусловлено тем, что организация существует в социально-экономической системе, которая развивается циклично, так как меняются люди и их потребности, интересы общества и технологии и появляются новые продукты производства.



Рисунок 1.1 – Возможные симптомы кризиса в управлении персоналом на различных стадиях при антикризисном управлении

Для каждой стадии кризиса характерна специфическая тактическая подцель антикризисного управления персоналом.

Для стадии скрытого кризиса – это уменьшение негативных проявлений неизбежного кризиса, предотвращение деформаций в структуре и характеристиках персонала, способных вызвать кризисные процессы.

Для стадии мягкого кризиса – это удержание положительных результатов кадрового менеджмента и применение средства прогнозирования кадровой ситуации.

Для стадии острого кризиса – это обеспечение потребностей предприятия в квалифицированных и профессиональных работниках при оптимизации и минимизации затрат на живой труд.

Для выхода из кризиса – это развитие структуры и характеристик персонала, отбор сотрудников с высокопрофессиональным уровнем знаний и умений.

Для достижения обозначенных тактических подцелей необходимо решить следующие задачи:

- провести кадровый аудит при антикризисном управлении;
- определить профессиональное кадровое ядро;
- пересмотреть процессы, связанные с оптимизацией кадрового потенциала;
- перераспределить персонал исходя из необходимости формирования гибкой организационной структуры предприятия в соответствии с поставленными целями;
- привлечь высококвалифицированных специалистов;
- переработать должностные инструкции в соответствии с изменениями в организационной структуре управления;
- разработать план мероприятий по работе с кадрами, учитывающий сложившиеся на предприятии кризисные условия.

Стратегическая цель антикризисного управления персоналом реализуется с помощью системы тактических целей, подцелей и задач, которые определяются в зависимости от стадии кризиса.

В действующем сегодня законодательстве о несостоятельности (о банкротстве) в РФ выделяют меры по восстановлению финансовой состоятельности кризисного предприятия до момента подачи в арбитражный суд заявления о признании должника банкротом (т.е. предприятие не находится в зоне банкротства) и после признания предприятия-должника банкротом в суде. В первом случае речь идет о досудебной санации, т.е. о мерах по восстановлению платежеспособности должника, принимаемых собственником имущества должника-предприятия, учредителями (участниками) должника, кредиторами должника и иными лицами в целях предупреждения банкротства. Также в законодательстве о банкротстве выделяют процедуры банкротства [27, с. 41]:

- наблюдение (обеспечение сохранности имущества должника и проведение тщательного анализа его финансового состояния);

- внешнее управление (вводится в случае, если есть основания полагать, что причиной тяжелого финансового положения явилось неудовлетворительное управление организацией и имеется возможность восстановить платежеспособность организации);

- конкурсное производство (обеспечение имущественных интересов кредиторов предприятия-должника путем сохранности оставшегося имущества, его реализации и последующего справедливого распределения этого имущества между конкурсными кредиторами);

- финансовое оздоровление (реабилитационная процедура, направленная на преодоление финансового кризиса должника с предоставлением определенных гарантий кредиторам).

При каждой процедуре банкротства своя последовательность этапов работы и свои особенности кадровой политики.

Особенности функций кадрового менеджмента при антикризисном управлении представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Особенности функций кадрового менеджмента при антикризисном управлении

<i>Функции кадрового менеджмента</i>	<i>Особенности проведения кадровых мероприятий</i>
1	2
Набор персонала	Нанимается команда антикризисного управляющего (бухгалтер, юрист, аудитор). Набор новых работников ограничен
Организационное проектирование	В зависимости от плана антикризисного управляющего может рассматриваться вероятность перепрофилирования или закрытия нерентабельных подразделений. Ликвидируются имеющиеся избытки организационной структуры
Условия и безопасность труда	Соблюдаются требования по трудовому законодательству. Высокие требования к охране труда. Проводится инвентаризация имущества
Организационные коммуникации	Проводятся собрания по плану антикризисного управляющего

Окончание таблицы 1.1

1	2
Административное воздействие, контроль и дисциплина	Применяются методы воздействия в жестком порядке согласно административному кодексу
Переподготовка и повышение квалификации персонала	Возможно обучение специалистов, которые необходимы для работы предприятия в новых условиях
Оплата труда и социальная защита	Оплата труда производится согласно штатному расписанию. Дополнительные денежные выплаты осуществляются только при острой необходимости. Мероприятия по социальной защите ограничены
Трудовые контракты	Перезакключаются трудовые контракты со всеми работниками предприятия
Планирование трудовых ресурсов	В зависимости от объема работ по плану на перспективу делается разбивка трудовых ресурсов по годам

В изменяющихся условиях функции кадрового менеджмента при антикризисном управлении могут осуществляться фрагментарно, в зависимости от значимости для предприятия той или иной функции управления персоналом. Учитывая кризисную ситуацию, выделим функции управления персоналом, на которые стоит обратить больше внимания при антикризисном руководстве. Функция «наем и отбор персонала» выполняется в усеченном варианте, исключение могут составлять только помощники антикризисного управляющего. При антикризисном управлении необходимо рационально использовать персонал, т.е. постоянно проводить работу в области оценки и аттестации персонала. В связи с возможными структурными изменениями, могут осуществляться мероприятия связанные с переподготовкой и повышением квалификации. Также в период кризиса на предприятии необходимо значительное внимание уделять стимулированию персонала и обеспечению информационной политики. Таким образом, рассматривая функции кадрового менеджмента при антикризисном управлении, нужно делать акцент на таких функциях, как: «использование персонала», «переподготовка и повышение квалификации персонала», «мотивация персонала» и «правовое и информационное обеспечение».

Кадровая политика в обычных условиях ориентирована, как правило, на развитие предприятия. Ее идеологическим кредо чаще всего бывают стратегии опережения конкурентов, лидерство в отрасли, инновационная культура организации. В условиях кризиса кадровая политика вынужденно трансформируется. Особенности ее реализации обусловлены ограниченностью финансовых средств, неизбежностью осуществления организационных мер, направленных на свертывание ряда программ социального развития и сокращение численности персонала, а также повышенной социально-психологической напряженностью в коллективе.

В зависимости от имеющейся системы управления персоналом на кризисном предприятии можно выделить следующие типы политики преобразования системы управления персоналом:

Прогрессивная кадровая политика – характеризуется тем, что разрабатываются и активно внедряются современные кадровые технологии, программы кадрового развития организации на долгосрочный и краткосрочный периоды. Оптимальна для предприятий, на которых постоянно внедряются новые промышленно-инновационные технологии, существует эффективная система управления персоналом, и имеются квалифицированные специалисты по управлению персоналом.

Преобразующая кадровая политика –предусматривает собой изменения по наиболее значимым функциям кадрового менеджмента. Характерна для предприятий, на которых достаточно развита система управления персоналом, но требуется проведение ряда мероприятий, направленных на создание условий стабилизации критической ситуации.

Координационная кадровая политика –предполагает значительные изменения при реализации некоторых, но основных направлений работы с персоналом, с учетом состояния и перспектив развития кризисного предприятия. Оптимальна для предприятий с достаточно высоким объемом производства, имеющим инновационные перспективы. При этом на таких предприятиях должны в большей степени работать специалисты с высоким

профессионально-квалификационным уровнем.

Трансформационная кадровая политика – предусматривает построение абсолютно новой перспективной кадровой политики, способной решить основные задачи кризисного предприятия; целесообразна для предприятий, на которых ранее осуществлялись устаревшие неэффективные технологии, требующие переосмысления и системного подхода, направленного на развитие кадрового менеджмента.

Для рассмотренных типов кадровой политики в табл. 1.2 представлены особенности кадровых процессов.

Таблица 1.2

Особенности реализации приоритетных функций по управлению персоналом при разных типах кадровой политики

Тип кадровой политики	Функции по управлению персоналом			
	Использование персонала	Переподготовка и повышение квалификации персонала	Мотивация персонала	Правовое и информационное обеспечение
1	2	3	4	5
Прогрессивная	Активно используются средства диагностики персонала. Применяются средства прогнозирования кадровой ситуации на долгосрочный и краткосрочный периоды	Пересматривается регулярно система повышения квалификации персонала. Проводится планирование карьеры сотрудников	Применяются социальные и нравственно-психологические стимулы работы персонала. Периодически совершенствуется система оплаты труда	Наличие современной информационной политики (применение инновационных компьютерных технологий и пр.). Наличие опытного штата юристов

Окончание таблицы 1.2

1	2	3	4	5
Преобразующая	Используется система научно обоснованного изучения способностей персонала и его профессионального роста. Возможна угроза сокращения штатов.	Присутствует система должностного продвижения и формирования кадрового резерва. Повышение квалификации сотрудников осуществляется по необходимым профессиям	Социальное обеспечение соответствует современным требованиям персонала. Вознаграждение за труд осуществляется согласно программе развития предприятия	Соблюдаются законодательные нормы в сфере труда. Руководство постоянно информирует персонал о текущих делах предприятия
Координационная	Используются методы оценки персонала с целью определения причин, которые привели к возникновению кадровых проблем на предприятии. Могут рассматриваться варианты частичного увольнения.	Проводится переподготовка и повышение квалификации с учетом состояния и перспектив развития кризисного предприятия	Система оплаты труда разработана, но присутствует ограничение дополнительных денежных выплат и социальных мероприятий	Применение трудового законодательства. Регулярное проведение собраний с работниками, но может быть «ограничение» информации о текущих событиях и перспективах
Трансформационная	Уделяется внимание показателям контроля работы персонала. Использование результатов оценки для выявления и сохранения профессионального ядра. Возможны массовые увольнения	Присутствует возможность карьерного продвижения у ряда сотрудников из-за сокращения персонала. Формы обучения имеют ограничения	Жесткое структурирование и планирование расходов на персонал. Действует принцип «отодвинутого» вознаграждения	Уделяется наибольшее внимание оформлению трудовых документов (договоры и пр.). Механизм информационной поддержки озвучивается только по особенно необходимым и актуальным темам

Для реализации функций по антикризисному управлению персоналом организации требуется установить систему базовых положений, принципов, которые представляют собой инструмент, позволяющий антикризисному руководителю воздействовать на персонал и получать от него ответную реакцию. Кадровая политика и возможные принципы управления определяют закономерности формирования и развития системы управления персоналом (ее структуру, методы; воздействия на коллектив, мотивацию поведения людей), учитывают особенности технологии, технического оснащения управленческого труда [29, с. 92].

Учитывая влияние такого фактора, как стадии кризиса, а также типы кадровой политики при антикризисном управлении можно, эффективно организовать систему управления персоналом на предприятиях, находящихся в кризисе (рис. 1.2).



Рисунок 1.2. Типы антикризисной кадровой политики на разных стадиях кризиса

Таким образом, кадровая политика на кризисном предприятии должна рассматриваться как составная часть общей стратегии вывода предприятия из кризиса.

В заключение отметим, что:

- формируя систему антикризисных мер, необходимо учитывать специфические особенности, как отраслевого характера, так и конкретной организации;

- система должна иметь комплексный характер, т.е. включать в себя все необходимые элементы – базовую стратегию, операционные подсистемы и блок ресурсного обеспечения;

- функционирование системы должно обеспечиваться на всех уровнях управления организацией (организация в целом, структурные подразделения, отдельные исполнители);

- система должна разрабатываться в соответствии с предварительно определенной концепцией стратегического развития организации;

- на стадии разработки системы должно обеспечиваться рациональное сочетание, с одной стороны, необходимого уровня стабильности ее ключевых элементов, а с другой - высокой степени адаптируемости их к прогнозируемым изменениям внешней и внутренней среды;

- система должна обеспечивать по возможности многоплановый характер воздействия на непосредственный объект управления, т.е. включать максимально широкую номенклатуру административных, экономических и социально-психологических методов;

- необходимым элементом системы должен выступать формализованный процесс ее практического внедрения, эксплуатации и последующего развития.

1.2. Сущность мотивации и стимулирования труда персонала в организации

Одной из самых сложных сторон управления организацией, безусловно, можно считать управление персоналом, особенно управление стимулированием и мотивацией труда работников организации [69, с. 125].

Философия управления персоналом - это формирование поведения отдельных работников по отношению к целям развития предприятия. В таких условиях мотивация трудовой деятельности сотрудников фирмы приобретает особенно важное значение. Для того чтобы человек выполнял порученную ему работу добросовестно и качественно, он должен быть в этом заинтересован или, иначе говоря, мотивирован [91, с. 48].

Система стимулирования труда лежит на перекрестке, как проблем, так и достижений организации. Осуществление в настоящее время преобразований в формах и методах управления, организационных структурах предприятий разных форм собственности, направленных на стимулирование их предприимчивости и развитие рыночных отношений, часто бывает недостаточно эффективным и не достигает поставленных целей. Одной из основных причин этого является слабая обеспеченность проводимых реформ необходимыми кадрами, способными нетрадиционно, на высоком профессиональном уровне решать задачи перехода к рыночной экономике. Разрешению данной проблемы должна способствовать продуманная система работы с персоналом. Несмотря на то, что о системе стимулирования труда говорится очень много и, казалось бы, уже все известно о том, как сделать систему наиболее эффективной, менеджеры по персоналу и руководители постоянно ищут новые формы мотивации сотрудников, новые методы воспитания преданности работников фирме и удержания высококвалифицированного персонала в организации, потому что знание мотивации - ключ к пониманию поведения человека и возможностей воздействия на него [69, с. 125].

Обладая знаниями о мотивационной сфере человека, можно с высокой степенью уверенности судить о его личностных особенностях. Данная информация дает возможность выстраивать такую систему воздействия, которая позволила бы корректировать поведение сотрудника в нужном направлении с точки зрения поставленных задач.[73, с. 189].

При описании мотивационного процесса используются два неравнозначных понятия: стимулирование и мотивация.

Стимулирование - это, прежде всего, внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, это материальная оболочка мотивации персонала и нематериальная, которая дают возможность работнику реализовать себя не только как профессионала, но и как личность. [91, с. 114 – 115].

Стимулирование как способ управления трудовым поведением работника состоит в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью.

В широком смысле слова стимулирование - это совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний. Стимулирование предполагает наличие у органов управления набора благ, способных удовлетворить значимые сегодня и сейчас потребности работника и использовать их в качестве вознаграждения за успешную реализацию трудовых функций. Различают моральное, организационное и ряд других видов стимулирования.[59, с. 392].

Мотивы - это отражение потребности в сознании, который изнутри побуждает человека к постановке цели и совершению необходимых для ее достижения действий (А. Левицкий), т.е. мотив - это формулировка потребности, которая позволяет уяснить цель действия. В мотиве соединяются потребность и обобщенная ориентация относительно способов ее удовлетворения. [39, с. 186]. Мотив вызывает определенные действия человека, находится «внутри» его, имеет «персональный» характер. Мотив

зависит от множества внутренних и внешних факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив побуждает человека к действию и определяет, что и как надо сделать. Один и тот же мотив может вызвать у людей различные действия по устранению потребности, даже при одинаковой потребности. [45, с. 53].

Обычно мотивы подразделяют на низшие (биологические) и высшие (социальные). Биологические мотивы выражаются в желании личности и отражают его физические потребности. Социальные мотивы - это интересы, идеалы, убеждения человека, которые играют значительную роль в его жизни. Человек способен воздействовать на свои мотивы, ограничивать их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности.[31, с. 512].

Стимулы - внешнее побуждение к действию, побудительная причина, толчок.[64, с. 420].

Стимулы могут быть материальными и нематериальными (рис. 1.2.1).

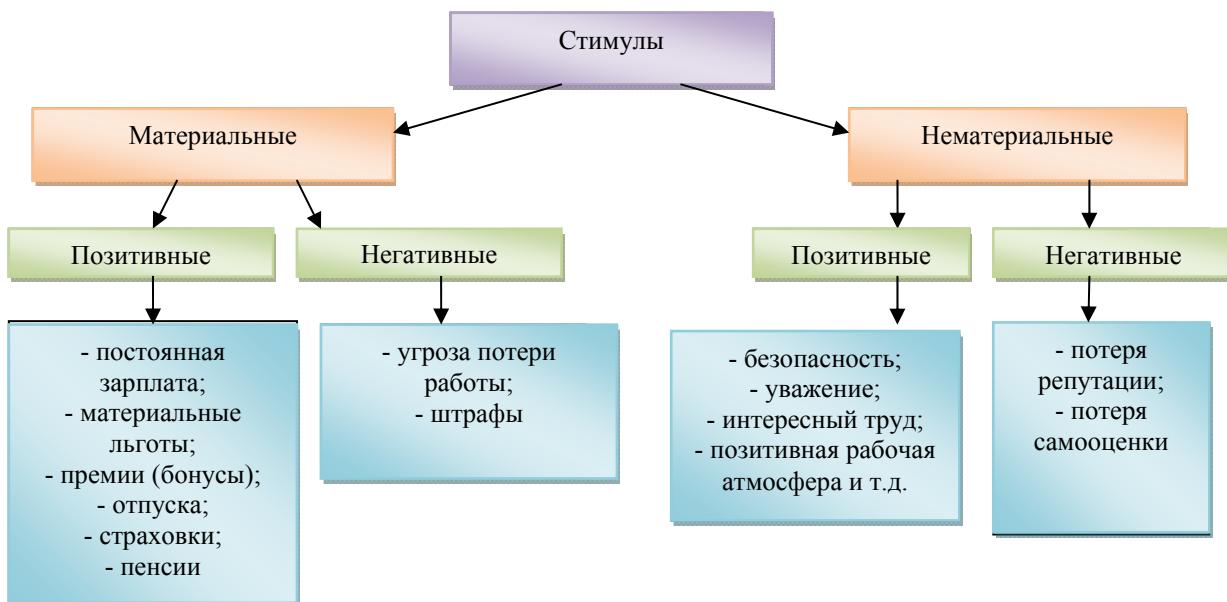


Рис. 1.2.1. Виды стимулов [90]

Стандартная мотивация персонала – это представление о том, что чем больше благ получает от нас работник (и, прежде всего, денежных и материальных), тем выше мотивация персонала к труду. Опыт показывает, что такой закономерности на деле не существует [70].

Мотивация - это побудительная сила, желание человека что-то сделать. Понятие "мотивация" следует рассматривать с точки зрения психологии и менеджмента.

С точки зрения психологии мотивация – "это влечение или потребность, побуждающая людей действовать с определенной целью; это внутреннее состояние, которое заряжает энергией человека, направляет и поддерживает его поведение" [35]. С позиции менеджмента мотивация – "это процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленных на достижение индивидуальных и общих целей организации".

Мотивация трудовой деятельности – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей [9, с. 23].

Система мотивации должна быть гибкой, т.е. предусматривать оперативное внесение поправок при изменениях на рынке или внутри компании, но без корректировки механизма премирования ¹.

Система мотивации должна способствовать как улучшению финансовых итогов работы и профессионализма, так и повышению клиентоориентированности, росту приверженности предприятию и т.д.

Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала.

Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия [88, с. 448].

Для мотивации сотрудников компании сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения. Между тем, определенной картины о соотношении отдельных аспектов мотивационной сферы сотрудников сегодня и наиболее эффективных методов управления ими ни теория менеджмента, ни практика управления персоналом не дает [23, с. 87].

В управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду [7, с. 31].

Основными компонентами мотивации являются:

- 1) потребности, желания, ожидания и т.д.;
- 2) определенное поведение;
- 3) цели, стимулы, вознаграждения;
- 4) обратная связь [44].



Рис. 1.2.2. Модель мотивационного процесса [52, с. 244]

У каждого человека есть свой уникальный «мотивационный замок». Даже такая универсальная «отмычка», как деньги, действует на разных людей по-разному.

Далеко не всегда очевиден ключ к собственному «замку», не говоря уже о других.

Ниже представлена еще одна схема, отражающая типы мотивации, присущие разным людям:

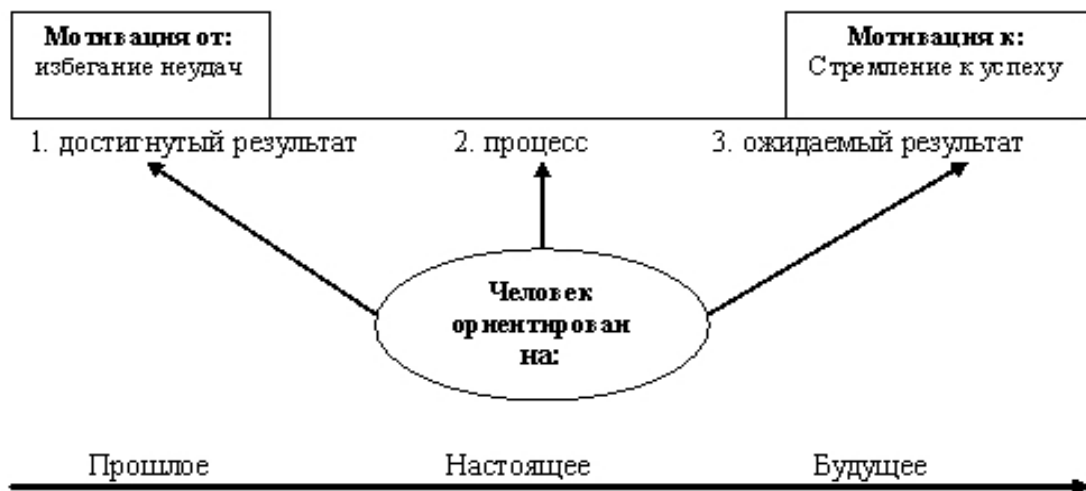


Рис. 1.2.3. Типы мотивации

Согласно схеме (рисунок 1.2.3.), есть 3 модели мотивации:

- 1) люди, которые ориентированы и получают удовольствие непосредственно от самого процесса деятельности;

2) люди, чья мотивация направлена на результат.

Важным фактором, опосредующим влияние мотивации на результативность индивида, выступают характеристики среды, которая может содержать препятствия и/или предоставлять возможности для реализации тех или форм поведения [44]. Очевидно, что связь мотивации и результатов труда опосредована природными способностями и приобретенными навыками труда, но именно мотивация источник трудовой деятельности личности [78].

Следует отметить, что существует разница между понятиями "стимулирование" и "мотивация".

Система стимулирования определяется на предприятии, исходя из его возможностей, целей и степени профессионализма руководителей. То есть, относительно отдельного работника, группы или коллектива, стимулы выступают как внешние побудители в труде, деятельности, работе.

Мотивация относится к внутренним побудителям отдельного человека, работника (индивидуальная мотивация), группы или коллектива (групповая, коллективная мотивация).

Исходя из такого понимания стимулирования и мотивации, существует их соотношение.

Соотношение первое: чем больше система стимулирования соответствует мотивации работника, группы, коллектива, чем сильнее её действие и тем выше эффективность стимулов.

Это простое и вроде бы понятное на первый взгляд соотношение в отечественной практике управления предприятиями длительное время было лишено необходимого информационно-аналитического подкрепления по необходимому знанию мотивации своего персонала. Поэтому практика стимулирования на многих российских предприятиях базировалась и базируется на некоем ощущении руководителями мотивации своего персонала.

Соотношение второе (или обратное): чем меньше система стимулирования соответствует мотивации работника, группы, коллектива, чем слабее её действие и тем ниже эффективность стимулов.

Такое соотношение возникает по различным причинам, но главной среди них является, незнание мотивации, или отсутствие необходимой аналитической информации. Для устранения этой причины на некоторых российских предприятиях начали появляться подразделения по мотивации персонала, одна из задач и функций которых - систематическое изучение мотивации работников и в этой связи разработка предложений по совершенствованию системы стимулирования. При этом, весьма важным методологическим и методическим положением считается разделение мотивационной системы (индивидуальной, групповой и коллективной) на мотивы (что побуждает) и антимотивы (что не побуждает).

Совершенствования системы стимулирования заключается не в "совершенствовании от мотивов", а в снижении, нивелировании или устранении антимотивов, то есть в "совершенствовании от антимотивов". Возможно, достигнуть такого уровня, когда стирается грань между стимулами и мотивами и, соответственно, система стимулирования равна системе мотивации - это на некоторых малых предприятиях, где человек "больше открыт" по своей мотивации (антимотивации) и руководство заинтересовано в повышении эффективности деятельности, удастся добиться такого равенств [14, с. 14 – 17].

Таким образом, можем прийти к выводу о том, что заниматься совершенствованием системы стимулирования без знания мотивации персонала это все равно, что ориентировать её на незнакомых людей. Рассмотрев, понятийный аппарат стимулирования и мотивации труда персонала, необходимо, исследовать методы стимулирования персонала.

Стимулирование труда - способ вознаграждения работников за участие в производстве, основанный на сопоставлении эффективности труда и требований технологии.

Основным рычагом воздействия субъекта управления персоналом на персонал фирмы является система материального и должностного стимулирования. Существует семь общих правил материального поощрения персонала, основанных на единстве материальных и моральных стимулов при доминировании материальных [38, с. 234]:

- системы материального стимулирования должны быть просты и понятны каждому работнику;
- системы должны быть гибкими, дающими возможность сразу же поощрять каждый положительный результат работы;
- размеры поощрения должны быть экономически и психологически обоснованы (больше и реже; чаще, но меньше);
- поощрение персонала важно организовать по таким показателям, которые воспринимаются каждым как правильные;
- системы поощрений должны формировать у работников ощущение справедливости материальных вознаграждений;
- работники должны видеть четкую взаимосвязь между результатами своей работы и деятельностью фирмы (к чему могут привести ошибки сотрудников и к чему ведут успехи каждого из них).

Процесс определения материального вознаграждения работника должен, с одной стороны, учитывать деятельность работника, а с другой - мотивировать его на достижение желаемого уровня деятельности.

Материальное вознаграждение должно сочетаться с социально-психологическими и организационно-административными факторами: признанием коллектива, участием в принятии управленческих решений, властью, привилегиями, интересной работой, продвижением по службе, комфортными условиями труда и т.д. [37, с. 299].

Материальная мотивация рассматривается как средство удовлетворения не только физиологических потребностей, но и потребности в безопасности.

Величина заработной платы может также рассматриваться как отражение степени уважения и уровня занимаемого положения.

Если рост заработной платы отражает заслуги работника, то это показатель высокой оценки работника руководством, престижа и статуса. Некоторые авторы склонны рассматривать заработную плату и как средство удовлетворения потребности в самоуважении.

Анализ возможных форм организации системы оплаты труда на предприятии по предложенной технологии, исходя из цели изменения текущей экономической ситуации показал, что существующая система должна быть дополнена системой участия работников в прибыли организации и построением управления персоналом по целям, на основании достижения которых будет оцениваться эффективность труда каждого работника.

Под системами участия работников в прибыли компании понимается «разделение между ними и компанией дополнительной прибыли, которая была получена в результате повышения производительности или качества» [85, с. 317].

При этом рассматривается производительность всего предприятия или производственного участка, т.е. групповая или коллективная эффективность, и премирование всех работников, а не избранных.

Отметим, что все эти системы ориентированы на работников, получающих почасовую заработную плату, индивидуальные трудовые усилия, которых не всегда напрямую связаны с конечным результатом. Это и служащие, и рабочие-повременщики.

Наиболее распространены сегодня следующие системы участия работников в прибыли организации: система Скэнлона, система Ракера, система Ипрошеа [86, с. 319].

В современном менеджменте различают две базовые формы заработной платы – сдельную и повременную [92, с. 141].

В первом случае размер денежного вознаграждения определяется пропорционально объему выполненной работы.

Во втором - уровень оплаты связывается с продолжительностью затраченного на работу времени. На основе этих форм конструируются различные варианты и комбинации оплаты труда.

Современные системы оплаты труда строятся на выборе тех или иных форм заработной платы и установлении соотношений между разными компонентами вознаграждения. Существуют десятки различных систем оплаты труда: повременно-премиальная, сдельно-премиальная, повременная с нормированным заданием, аккордная и т.п.

Основной задачей любой современной системы оплаты труда является обеспечение мотивационного потенциала заработной платы - взаимосвязи между эффективностью труда и вознаграждением за него. «В корпорациях развитых стран часто применяются сразу несколько систем оплаты труда, в которых отражается его специфика в разных подразделениях и их роль в достижении получаемых результатов» [92, с. 145].

Каждая система оплаты труда имеет свои особенности, преимущества и недостатки.

Выбор системы нельзя рассматривать и использовать изолированно от остальных направлений работы с персоналом. Это касается построения работ (работа в группах или индивидуальная), обучения, подготовки и профессионального продвижения персонала фирмы и др.

В целом в основе построения системы оплаты труда лежат следующие основные принципы, использующиеся для усиления ее мотивирующей функции:

- сдельная оплата;
- индивидуальная оплата по результатам;
- оплата результатов группы;
- оплата по заслугам;
- участие в прибылях и доходах фирмы.

Система оплаты должна создавать у людей чувство уверенности и защищенности, включать действенные средства стимулирования и мотивации обеспечивать процесс воспроизводства затраченной энергии (восстановления работников) [84, с. 315].

Дополнительные выплаты компания может производить исходя из целей, которые закладываются в программу стимулирования труда.

Инновационно ориентированные компании, кроме того, уделяют большое внимание организации стимулирования творчества. Так, например, IBM поощряет рационализаторские предложения, которые находят применение. Если предложение принимается, его автор получает 25% общей суммы экономии в течение двух лет после его внедрения.

Оплата за квалификацию. Американские специалисты разработали систему оплаты труда, которая получила наименование “оплата за квалификацию” (ОЗК). Суть этой системы в том, что уровень оплаты зависит не только от сложности выполняемой работы, но и от набора специальностей, который работник способен использовать в своей деятельности. В данном случае платят не за то, что он делает, а за то, что он знает, т. е. оплачивается не сам труд, а рост квалификации и в первую очередь число освоенных специальностей.

Существенные факторы внедрения ОЗК - наличие консенсуса между администрацией и профсоюзами, сплоченность членов бригад на базе взаимопомощи и согласия. Без этого применение этой системы оплаты труда может иметь обратный эффект, т. е. привести как к снижению эффективности производства, так и к росту социальной напряженности. В целом «оплата за квалификацию» означает, что при освоении каждой новой специальности исполнитель получает прибавку к заработной плате, при этом приобретенные знания должны в той или иной мере использоваться в работе.

Механизм этой системы включает в себя понятие “единица квалификации”, определяющее сумму знаний, умений, навыков,

необходимых для выполнения новой, дополнительной работы и получения очередной надбавки.

По общему мнению, на всех предприятиях, внедривших систему ОЗК, резко возросли расходы на обучение персонала, а в связи с тем, что обучение осуществляется в рабочее время, соответственно увеличились потери производственного времени. Тем не менее, специалисты считают, что дополнительные расходы на рабочую силу компенсируются ростом производительности труда и снижением издержек производства (по некоторым данным, они на 30-50% ниже, чем при традиционной оплате), что в свою очередь дает возможность до 10-15% фонда рабочего времени затрачивать на подготовку и переподготовку работников (при обычной системе 3-4%).

Участие работников в прибыли. Под системами участия работников в прибыли компании понимается разделение между ними и компанией дополнительной прибыли, которая была получена в результате повышения производительности или качества. При этом рассматривается производительность всего предприятия или производственного участка, т. е. групповая или коллективная эффективность, и премирование всех работников, а не избранных. Отметим, что все эти системы ориентированы на работников, получающих почасовую заработную плату, индивидуальные трудовые усилия которых не всегда напрямую связаны с конечным результатом. Это и служащие, и рабочие-повременщики.

Система Скэнлона основана на распределении между работниками и компанией экономии издержек на заработную плату, полученной в результате повышения производительности труда, конкретно – выработки в расчете на одного работника. Сначала определяется доля фонда заработной платы в стоимости объема реализованной продукции- K_0 . Если доля заработной платы в стоимости продукции меньше запланированной доли K_0 , то сумма экономии S , подлежащая распределению, определяется как разница между фондом заработной платы, исчисленному по первоначальному

нормативу от физических затрат. Полученная экономия S распределяется в соотношении 1:3 между компанией и работниками. Из суммы, предназначенной для премированных работников, $1/5$ направляется в резервный фонд, а остальная часть распределяется между работниками в зависимости от их трудового вклада в увеличение объема реализованной продукции. Как и любая другая система участия работников в распределении прибыли, система Скэнлона предполагает активное вовлечение рядовых рабочих и служащих в управление, особенно в определение путей повышения производительности труда. Сам изобретатель системы, Джозеф Скэнлон, верил, что рабочие смогли бы, если их должным образом стимулировать, предоставить массу информации руководству о том, как повышать эффективность работы предприятия.

Система Ракера основана на премировании работников за увеличение объема условно чистой продукции в расчете на один доллар заработной платы. Первоначально на основе количественного анализа определяются объем условно чистой продукции и индекс ее роста в компании. Условно чистая продукция определяется как остаток от финансовых поступлений от объема продаж после вычитания процентов за кредиты и выплаты банкам, оплаты сырья, прочих выплат внешним организациям. Затем определяется так называемый стандарт Ракера - доля фонда заработной платы в объеме условно чистой продукции. Это средняя величина за ряд лет. В компании «Эдди-Ракер-Никелд», где впервые была применена система Ракера, этот стандарт составил 50%. Показательно, что во многих компаниях обрабатывающей промышленности США стандарт Ракера примерно такой же (45–50%, если считать все издержки на заработную плату) [82, с. 322].

Еще одна особенность в том, что этот стандарт довольно устойчив во времени.

Система Ракера применяется на предприятиях капиталоемких отраслей, так как помимо экономии издержек на заработную плату рост условно

чистой продукции может быть обеспечен за счет экономии разных видов затрат прошлого труда, материально-технических ресурсов, запасов и т.п.

Так что даже при стабильной или незначительно снизившейся доле заработной платы в условно чистой продукции размер премий работникам, равно как и прирост эффективности производства на предприятии, может быть, весьма ощутим. Система Ипрошеар основана на премировании работников за экономию рабочего времени (в человеко-часах), затрачиваемого на выпуск заданного объема продукции. Эта система существенно отличается от других систем участия в прибыли, полученной за счет повышения производительности [33, с. 66].

На практике существует большое количество модификаций рассмотренных систем участия в распределении прибыли в соответствии с конкретными условиями той или иной фирмы, предприятия, охватывающих целиком заводы или отдельные участки, бригады, команды, группы работников.

При внедрении предложенной системы следует ориентироваться на разработанные в менеджменте методы и условия применения систем участия работников в прибыли:

1. Участие в прибыли неэффективно, если не дополняется привлечением работников к управлению, к процессу принятия решений, к поиску и решению производственных проблем, путей совершенствования производства. Главное - понять, что системы участия в прибыли - это не столько способ платить работникам, сколько способ управлять процессом труда, контролировать его так, чтобы постоянно стимулировать совершенствование производства за счет рационализаторской деятельности людей.
2. Определение размера премий должно базироваться на таких показателях, на которые работники могут оказать реальное воздействие, т.е. на что они могут повлиять (прежде всего, в лучшую

сторону), контролировать на своих рабочих местах, производственных участках.

При распределении премиального фонда и установлении дополнительных стимулирующих надбавок необходимо особое внимание уделять системе социальных выплат.

Проводимые исследования показывают, что роль социальных льгот и выплат как части совокупного дохода работников в последние годы заметно возрастает [66, с. 30]. Специалисты отмечают, что льготы и выплаты перестали носить временный дополнительный характер. Они превратились в жизненную потребность не только самих рабочих, но и их семей. Спектр льгот, предоставляемый работникам, довольно широк:

- оплаченные праздничные дни;
- оплаченные отпуска;
- оплаченные дни временной нетрудоспособности;
- медицинское страхование на предприятии;
- дополнительное пенсионное страхование на предприятии;
- страхование от несчастных случаев;
- помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке;
- предоставление в пользование работников объектов труда и развлечений;
- предоставление помощи при переезде на новое место работы;
- предоставление бесплатных стоянок для автомобилей.

Развивая систему социальных льгот и выплат под давлением работников и профсоюзов, предприниматели обеспокоены ростом издержек на рабочую силу в целом, а также части их, связанной с предоставлением этих льгот. Тревога за растущие издержки и объективная необходимость их контроля привели к появлению новой разновидности социальных льгот и выплат, которые получили название гибких льгот (или гибких планов по льготам и

выплатам). Суть их состоит в том, что более широкий выбор льгот и выплат позволяет работникам выбирать в каждый конкретный момент те из них, которые их больше устраивают, приспособливая тем самым льготы под текущие нужды работников. Такой подход устраивает обе стороны – и предпринимателя, и работника.

Большой популярностью сегодня пользуются банки отпусков, которые объединяют оплаченные дни отпусков, больничные дни и т.п. Когда работнику требуется дополнительно взять какой-либо день (или несколько дней) для своих нужд, он может пользоваться запасом дней из банка отпусков, взять какое-то их число в счет будущих отпускных или взять в обмен на другие льготы [83, с. 298].

Льготы и выплаты социального плана не фигурируют непосредственно в платежных ведомостях, но существенно влияют на уровень доходов работников. Они не только служат социальной защитой трудящихся, но и позволяют фирмам привлекать и закреплять квалифицированных работников, способствуют развитию духа лояльности к фирме.

Нетрадиционные способы мотивации.

Средством мотивации могут служить не только деньги, но и все, что способствует укреплению у человека чувства самоуважения.

Определенные результаты может дать использование патерналистской стратегии, дополненной патриотизмом, когда общность судьбы предприятия и работников закладывается в общую философию фирмы и воплощается во всех аспектах деятельности предприятия и работы с персоналом. В частности, это могут быть выпуск высококачественной продукции с акцентированием фирменной марки, регулярное привлечение работников к реализации своей продукции, эффективная поддержка предложений и различных видов активности персонала. Это можно эффективно использовать прежде всего на тех предприятиях и в тех производствах, где преобладают женщины, а также на предприятиях с богатой историей, где

удалось сохранить за кризисные годы значительную часть кадровых работников.

Очень важным условием успешности такой стратегии стимулирования служит открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками: постоянное и точное информирование о производственно-экономической ситуации, складывающейся на предприятии, об изменениях в соответствующих секторах рынка, об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях, успешности их реализации. Если нам комфортно на рабочем месте, мы получаем удовольствие от выполняемых задач и полученного результата, от общения с коллегами и тем, как наша работа оценивается и поощряется, значит мы «на своем месте», а именно на это и должна быть нацелена система мотивации персонала [16, с. 12 – 15]. Методы управления мотивацией персонала представлены в приложении А [34, с. 640].

Специалисты советуют походить к управлению мотивацией системно, то есть учитывать все психологические особенности личностной организации. Такой подход характеризуется использованием всех видов мотивации: по периоду работы - краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной; по стимулу - материальные и нематериальные. При его применении важно сочетать виды стимулов и последовательную работу менеджеров всей цепочки управления в полном соответствии со структурой и стратегией компании [80].

Именно мотивация персонала, его преданность компании, его настрой на высокую самоотдачу в труде являются основой эффективного раскрытия потенциала человеческих ресурсов любой организации. Самым странным в этой связи является неспособность многих руководителей использовать в процессе управления людьми те знания, которые у них давно и прочно сформировались вне работы, так сказать на бытовом уровне. В общении с членами семьи, родственниками и знакомыми они не раз могли убедиться, что готовность людей к дополнительным усилиям, к сотрудничеству возрастает одновременно с ростом их заинтересованности (то есть мотивации).

Руководители лишь тогда смогут уверенно ответить на вопрос: «Зачем нужно мотивировать подчиненных», когда они будут ясно представлять какие результаты, какое рабочее поведение они рассчитывают получить от них в итоге. Они должны знать, к чему конкретно они собираются побуждать своих подчинённых. Безусловно, это должны быть такие результаты и такое поведение, которые отвечают требованиям компании либо даже превышают их. Последние исследования показали, что деньги как мотивация к работе стоят только на пятом-шестом месте. А продуктивность работы зависит больше от программы обучения и развития сотрудника, от постановки целей и задач [53, с. 13 – 17].

Для оценки эффективности мотивации устанавливаются критерии результативности мотивации персонала на предприятии.

В будущем роль и значение мотивации с ростом экономического развития, образования, улучшения уровня жизни будет возрастать [29].

Итак, прежде чем воздействовать на сотрудника какими-либо стимулами, последние необходимо выбрать, причем таким образом, чтобы результат от их воздействия был именно тем, который мы (управленцы) ожидаем. Другими словами, нам надо определить, в чем нуждается сотрудник, выяснить его ценности и интересы [1, с. 23].

Таким образом, одной из задач любого руководителя является оказание влияния на подчиненных для принуждения их выполнять какую-то конкретную работу. Это достигается в процессе общения руководителя с подчиненными в рамках одной организационной структуры или с руководителями другой организационной структуры. Воздействие руководителя на поведение подчиненных ему людей связано с понятием мотивация [26, с. 414].

Таким образом, можно сказать, что на современном этапе проблеме мотивации уделяется недостаточное внимание. Это объясняется тем, что довольно много людей работают в сфере малого бизнеса, т.е. на частных фирмах. Если сравнивать управление персоналом на крупных предприятиях

и небольших частных фирмах, то можно увидеть ряд различий. На крупных предприятиях, зачастую, у сотрудников имеется ряд преимуществ, которые удовлетворяют их моральным запросам.

На частных же фирмах, в основном, существует так называемая система наказаний в виде штрафов и лишения премий. На мой взгляд, это изначально неправильная система управления персоналом. Сотрудники постоянно находятся в нервном напряжении, стараются не совершать ошибки. А это все сказывается на их производительности и качестве труда [84, с. 324].

Для этого руководству фирм необходимо прислушиваться к мнению персонала, их потребностям, и тем самым мотивация будет более эффективна, что существенно повлияет на конечные результаты работы как отдельных подразделений, так и всего предприятия [48, с. 672].

1.3 Методы оценки эффективности управления персоналом

Известные теоретики в области персонального менеджмента Дж.М. Иванцевич и А.А. Лобанов определяют оценку эффективности управления персоналом как «систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами деятельности управления персоналом и для соотнесения их результатов с итогами базового периода, с показателями конкурентов и с целями предприятия» [36с. 174] .

Основной стратегической целью оценки эффективности управления персоналом является определение и устранение факторов, снижающих отдачу от использования человеческих ресурсов организации. Измерение и оценка эффективности функционирования и развития системы управления человеческими ресурсами позволяет:

- своевременно диагностировать проблемы, возникающие в ходе реализации системы управления персоналом, и активно воздействовать на текущее состояние системы с целью их устранения;
- принимать оперативные решения о тех или иных изменениях системы и прогнозировать их влияние на ключевые параметры управления персоналом;
- осуществлять планирование дальнейшего совершенствования работы кадровой службы и других подразделений.

Практикующие специалисты в области управления человеческими ресурсами выделяют ряд факторов, затрудняющих оценку эффективности управления персоналом [46, с. 60-61]:

- работа службы кадрового менеджмента имеет не только количественные, но и качественные цели;
- на конечные результаты работы службы влияет множество факторов (например, текучесть кадров может зависеть и от условий рабочего места, и от характера руководителя линейного подразделения);

- конечные результаты деятельности отдалены по времени (например, мероприятия по улучшению корпоративной культуры, обучению резерва не дают немедленной отдачи).

Существует множество различных подходов к определению эффективности управления персоналом. Однако ни в России, ни в мире нет единой общепринятой методики.

В зарубежной практике распространение получили такие методы, как экспертная оценка, метод бенчмаркинга, оценка отдачи инвестиций в персонал, методики Джека Филлипса и Дейва Ульриха [14, с. 198] .

Метод экспертной оценки заключается в проведении опроса руководителей подразделений, цель которого - выяснить их мнение о работе менеджеров по персоналу в компании. Проведение опроса осуществляется как собственными силами, так и с привлечением консультантов. Опросные листы, как правило, содержат общие («Довольны ли вы работой кадровой службы?») и частные вопросы («Насколько результативно, по вашему мнению, было проведено данное мероприятие?»). Подобная оценка может проводиться разово или на регулярной основе. Основным достоинством данного метода является простота и возможность реализации без привлечения дополнительных ресурсов. Основной недостаток – неизбежный субъективизм в оценках.

Метод бенчмаркинга заключается в сопоставлении показателей деятельности кадровой службы организации с аналогичными данными других компаний на рынке. Подобный метод получил широкое распространение за рубежом. Он осуществляется в несколько этапов.

На первом этапе формируется проектная команда экспертов.

На втором этапе происходит сбор и детальный анализ информации, в ходе которого эксперты запрашивают в компаниях-участниках исследования необходимую документацию и проводят конфиденциальный опрос сотрудников о работе кадровой службы.

На третьем этапе осуществляется сравнение показателей деятельности кадровых служб каждой компании с полученными обобщенными показателями и выявление «слабых» мест в системе управления человеческими ресурсами.

Использование этого метода предполагает соблюдение принципа прозрачности деятельности организаций - сведения о службах должны быть открытыми и достоверными. Помимо этого, данный метод является достаточно дорогостоящим: в Европе участие в проекте стоит до 10 тысяч евро для каждой компании.

М. Котин приводит ряд методик для определения доходов в системе управления человеческими ресурсами:

1. Сравнение - сопоставление прибыли организации, полученной до проведения мероприятий по управлению персоналом и после их окончания.

2. Использование контрольных групп - персонал делится на две группы, равные по уровню квалификации, в одной из которых проводятся мероприятия. Между показателями работы обеих групп определяется разница, характеризующая эффект проведенных мероприятий. Основная сложность заключается в необходимости грамотного подбора равноценных групп максимально похожей квалификации.

3. Использование системы KPI (keyperformanceindicators- ключевые показатели эффективности). Эта система позволяет формировать в компании показатели эффективности отдельно для каждой позиции (порядка десяти на должность). Минусом является то, что не на всех предприятиях есть система KPI из-за сложности и высокой стоимости внедрения.

Комплексная методика Джека Филлипса, разработанная американским специалистом по управлению человеческими ресурсами, позволяет оценивать эффективность управления персоналом по пяти показателям[14, с. 200]:

- оценка инвестиций в кадровую службу - рассчитывается как отношение расходов службы персонала к операционным расходам организации;

- показатель расходов по управлению персоналом на 1 сотрудника - рассчитывается как отношение расходов службы персонала к количеству сотрудников организации;

- показатель отсутствия на рабочем месте - рассчитывается как сумма прогулов и внеплановых увольнений сотрудников;

- показатель удовлетворенности сотрудников - определяется процент работников, довольных своей работой, с помощью методов анкетирования или опроса;

- показатель единства и согласия в организации - подсчитывается на основе статистических данных по производительности и оценке эффективности труда.

По мнению ряда экспертов, отдельные показатели Филлипса оказываются не слишком эффективными. Показатель единства и согласия в организации в условиях российского рынка вычислить практически невозможно. Отечественные компании, как правило, не ведут подобной статистики. Методики Филлипса успешно работают в фирмах, где хорошо поставлен регулярный менеджмент - что в России встречается достаточно редко.

Методика Дэйва Ульриха популярна на Западе. Она предполагает оценку эффективности управления персоналом пятью способами [48, с. 47]:

1. Показатель производительности на единицу сырья, одного работника или единицу зарплаты. Рост или спад производительности Д. Ульрих связывает с эффектом от проведения определенных кадровых мероприятий. Однако достоверность подобного подхода весьма спорна, поскольку тяжело определить, повлияли ли на производительность труда работника именно факторы, регулируемые персональным менеджментом.

2. Показатель скорости бизнес-процессов. Определяется путем сравнения скорости осуществления определенных операций в различных компаниях. Он является разновидностью бенчмаркинга со всеми присущими данной методике недостатками.

3. Расходы и иные результаты при проведении специальных программ и инициатив.

4. Показатели навыков работников, лояльность, моральный климат в коллективе, оцениваемые с помощью анкетирования, тестирования или проведения интервью. Используя данный метод, крайне сложно точно установить причину изменений: работа кадровой службы или другие факторы.

5. «Организационные возможности» - еще одна модификация бенчмаркинга. Здесь сравнивается скорость бизнес-процесса до нововведений и после.

Российскими авторами также был сформулирован ряд методик, представляющих интерес. Так, Е.В. Талицких [46, с.92-94] соотносит эффективность системы управления персоналом с результатами независимой оценки деятельности службы управления персоналом и формирует систему, включающую семь показателей оценки эффективности кадровой службы:

- профессиональные качества работников, оцениваемые по результатам аттестации, проведенной внешними консультантами;
- процент закрытых вакансий, определяемый руководителем организации;
- процент ошибок производственной деятельности, определяемый внешними консультантами;
- число рекламаций, подсчитываемых на основании книги жалоб или аналогичных инструментов фиксации отзывов;
- состояние рабочего климата в коллективе, определяемое на основании опросов работников внешними консультантами;

- степень абсентеизма работников, определяемая на основании изучения табелей рабочего времени;

- уровень текучести персонала, определяемый путем изучения внутренней статистики организации.

Практическое применение предлагаемой Е. Талицких методики осложнено определенными факторами. В частности, оценить подлинное число рекламаций по книге жалоб не всегда представляется возможным из-за встречающегося на практике нежелания клиентов оставлять отзыв в установленном порядке. Определение процента ошибок в процессе производственной деятельности осложняется большим количеством бизнес-процессов в организации и трудоемкостью мониторинга на всех стадиях производственного цикла. Объективное определение абсентеизма путем изучения табелей рабочего времени и подсчета количества невыходов на работу также затруднительно ввиду латентности данного показателя - работник обычно предоставляет оправдательный документ, например, больничный лист, оценить достоверность которого проблематично.

Ю. Одегов и Л. Котова [32, с. 154] предлагают проводить оценку эффективности деятельности кадровой службы с экономической точки зрения. Авторами предложен способ определения соотношения затрат на обеспечение организации квалифицированной рабочей силой и полученных результатов деятельности путем отношения издержек на поиск и обучение персонала к прибыли организации.

Эффективность развития персонала, по мнению Ю. Одегова и Л. Котовой, может быть охарактеризована через показатель затрат на обучение одного работника, рассчитываемый как отношение расходов на обучение работников к среднесписочной численности персонала.

Эффективность регулирования кадрового состава авторы предлагают определять с помощью трех показателей:

- количественной укомплектованности платного состава, рассчитываемой как отношение среднесписочной численности работников к числу рабочих мест;

- качественной укомплектованности кадрового состава, которая определяется долей инженерно-технических работников с высшим образованием и долей рабочих со среднеспециальным образованием;

- уровня выполнения обязательств по подбору количества работников, предусмотренного штатным расписанием предприятия, определяемого через соблюдение установленных сроков поиска работников.

Эффективность управления кадровым резервом предлагается оценивать исходя из укомплектованности резерва кадров на выдвижение на должности руководителей и специалистов. В систему показателей оценки эффективности управления персоналом Ю. Одегов и Л.Р. Котова включают показатель, характеризующий уровень лояльности коллектива, - количество жалоб работников руководству компании и в государственные органы. Эффективность службы персонала в области охраны труда, по мнению авторов, определяется на основании подсчета числа профзаболеваний и случаев производственного травматизма.

Предлагаемая Ю.Г. Одеговым и Л.Р. Котовой система определения эффективности управления персоналом представляет определенный интерес в теоретическом плане. Вызывает сомнение релевантность оценки числа жалоб работников руководству компании, которая во многом зависит от организационной культуры компании и развитости внутрикорпоративных отношений.

Стоит также отметить, что такой индикатор, как отношение затрат на обучение персонала к среднесписочной численности работников, в значительной мере зависит от уровня благосостояния организации.

Р. Мансуров предлагает оценивать эффективность деятельности кадровой службы через расчет пяти экономических индикаторов:

1. Экономический эффект от изменения текучести кадров (S_{TK}) автор определяет по формуле:

$$S_{TK} = \Delta k_{TK} \times H \times S$$

где H - произведение численности персонала предприятия, $S_{ПО}$ - сумма затрат на поиск и обучение нового сотрудника, Δk_{TK} - коэффициент изменения текучести, определяемый как отношение разницы в процентных пунктах к 100%.

При определении коэффициента изменения текучести Р. Мансуров учитывает только тех работников, причиной увольнения которых явились неудовлетворительные условия работы или низкий уровень оплаты труда, без учета уволившихся по причине переезда или по семейным обстоятельствам. Динамика числа уволившихся по причине неудовлетворительных условий работы или низкого уровня оплаты труда трактуется автором методики как результат деятельности службы управления персоналом.

Стоимость подбора и обучения нового сотрудника ($S_{ПО}$) определяется автором как средняя стоимость приема и подготовки одного сотрудника кадровым агентством или как отношение месячного должностного оклада лица, ответственного за поиск и адаптацию новых работников, к среднемесячному количеству подобранных работников за последний год.

2. Экономический эффект, вызванный изменением объема выпускаемой готовой продукции вследствие причин, связанных с персоналом ($S_{ГП}$), определяется по формуле:

$$S_{ГП} = \Delta B \times C_{отп} ,$$

где ΔB - разница между невыполнением плана по выпуску готовой продукции по вине персонала за текущий и предыдущий месяц, выраженная в тоннах, $C_{отп}$ - отпускная цена готовой продукции, в рублях за 1 тонну, ΔB оценивается, основываясь на причинах невыполнения плановых показателей каждой сменой, связанных с человеческим фактором.

3. Экономический эффект, связанный с оптимизацией численности персонала предприятия ($S_{Оч}$), автор определяет как произведение количества

сокращенных рабочих мест и средней величины расходов на 1 работника в месяц, включая заработную плату, величину пенсионных и страховых отчислений.

4. Экономическая эффективность службы управления персоналом в денежном эквиваленте ($S_{СУП}$) определяется по формуле:

$$S_{СУП} = S_{ТК} + S_{ГП} + S_{Оч} - C_{СУП} ,$$

где $C_{СУП}$ - затраты на содержание службы управления персоналом (заработная плата, страховые и пенсионные отчисления, выплаты социального характера).

5. Пятый индикатор экономической эффективности кадрового управления - коэффициент рентабельности службы управления персоналом, рассчитываемый как отношение экономической эффективности службы персонала ($S_{СУП}$) к затратам на содержание кадровой службы ($C_{СУП}$). Практическое применение приведенной системы показателей может быть осложнено рядом факторов. Во-первых, показатель $S_{ГП}$ возможно рассчитать на производственных предприятиях. В сфере услуг его определение осложняется спецификой деятельности. Во-вторых, процесс объективного определения факторов невыполнения задания существенно осложнен необходимостью его рассмотрения комиссией. В-третьих, данная система не позволяет комплексно оценить эффективность системы управления персоналом, поскольку не рассматривает эффективность процессов адаптации, мотивации, аттестации работников, управления развитием персонала и формирования кадрового резерва. Их эффективность измеряется через опосредованные показатели. Однако данная система может иметь прикладное применение в отдельных отраслях.

При изучении трудов современных ученых с целью поиска наиболее оптимальных методик оценки эффективности системы управления персоналом обнаружился ряд недостатков, затрудняющих использование данных методик:

- отсутствие конкретных критериев оценки для большинства показателей;
- сложность или невозможность точного расчета некоторых показателей;
- отсутствие показателей, характеризующих многие подсистемы управления персоналом: формирование кадрового резерва, контроля мотивации, адаптации, развития персонала;
- сложность применения многих показателей на предприятиях сферы услуг;
- невозможность получения сводной оценки эффективности функционирования системы управления персоналом.

Подводя итог критического анализа существующих методов оценки эффективности системы управления персоналом, можно сделать вывод, что в отечественной и зарубежной практике существует четыре группы подходов к оценке эффективности управления персоналом, осуществляемые по принципу:

- 1) экспертной оценки;
- 2) бенчмаркинга;
- 3) сопоставления затрат и экономического эффекта;
- 4) анализа социально-экономических факторов деятельности работников.

Эти четыре группы имеют соответствующие недостатки, осложняющие их использование, например, субъективность и трудоемкость экспертных оценок, ограниченность внешней информации при бенчмаркинге, большое число факторов, влияющих на экономическую эффективность организации, значительный временной разрыв между мероприятиями по совершенствованию социальных условий трудовой деятельности и ростом экономического эффекта. Достаточно непростой задачей является применение совокупности данных инструментов для комплексной оценки

системы управления персоналом в связи с совершенно различными подходами к формированию критериев оценки.

Стимулирование и мотивацию персонала необходимо постоянно совершенствовать и улучшать. Для этого нужно знать в каком направлении двигаться, какие изменения и в какой области системы стимулирования проводить и т.п. Это возможно только после проведения оценки уже действующей на предприятии системы стимулирования труда. Как таковых специальных методов оценки системы стимулирования труда не существует.

Но, как уже было сказано, система стимулирования является составной частью системы управления персоналом на предприятии, поэтому методы оценки системы управления персоналом можно применять и для оценки системы стимулирования труда. Методы оценки представлены в таблице 2.

Таблица 2

Классификация методов оценки стимулирования

Методы обследования	Методы обоснования	Методы анализа
Интервьюирование	Метод сравнений	Системный анализ
Анкетирование	Метод оценки экономической эффективности системы премирования	Функционально-стоимостной анализ
		Экспертно-аналитический метод
		Оценка качественного состава кадров

К методам обследования (сбора данных) относятся: интервьюирование и анкетирование.

Для оценки системы стимулирования труда может быть использован метод интервью. Интервью - опрос "лицом к лицу", получение информации в личном общении. Это не обмен мнениями, а получение информации от одного лица - опрашиваемого.

Анкетирование - это система логически последовательных методических и организационно-технических процедур, связанных между собой единой целью: получить объективные достоверные данные об изучаемом объекте

или процессе для их последующего использования в практике управления [93].

К методам обоснования относятся: метод сравнений и метод оценки экономической эффективности системы на предприятии.

Методика данного исследования представлена в виде совокупности методов и приемов, с помощью, которых проводится анализ поставленной проблемы. Методика исследования помогает нам понять, каким образом решена та или иная задача, помогает увидеть, с помощью чего мы смогли разрешить поставленный вопрос в дипломном проекте.

2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «ТЕПЛОВИК»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Тепловик»

Общество с ограниченной ответственностью «Тепловик» осуществляет деятельность в сфере жилищно-коммунального хозяйства. Предприятие предоставляет услуги по производству и поставке тепловой энергии и горячей воды, также осуществляет техническое обслуживание, текущий, капитальный и аварийный ремонт котельных и тепловых пунктов, насосных станций. На рисунке 2.1 представлена организационная структура предприятия.

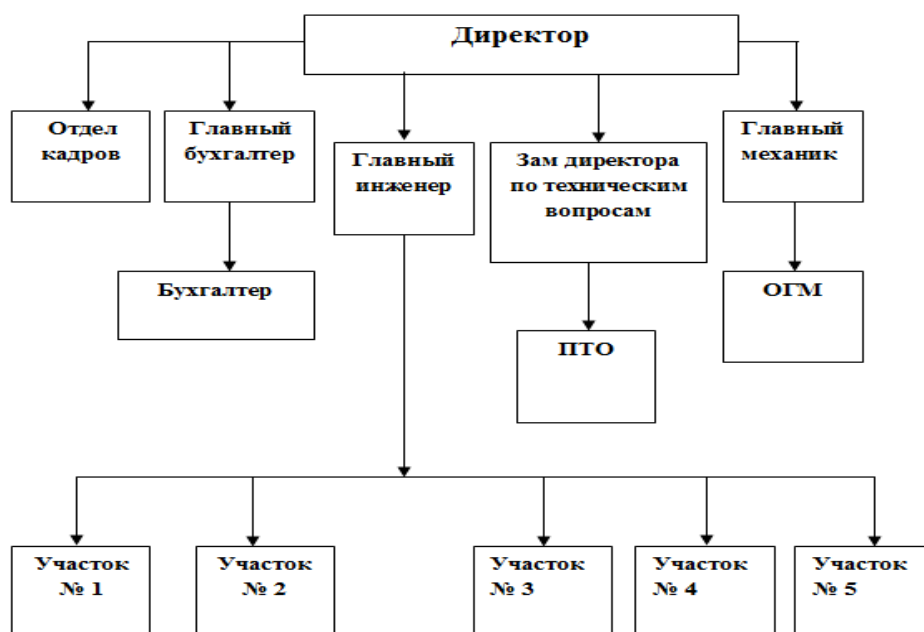


Рисунок 2.1. Организационная структура ООО «Тепловик»

На основании Бухгалтерского баланса предприятия (см. Приложение 1) и Отчета о прибылях и убытках (см. Приложения 2, 3) рассмотрим основные показатели финансово-экономической деятельности ООО «Тепловик» за 2013-2015 гг.

Анализируя динамику можно сделать вывод, о сокращении объемов хозяйственной деятельности предприятия в 2015 году, что является отрицательным моментом. Об этом свидетельствует общая динамика активов: после незначительного прироста в 2014 году на 0,86% (69 тыс. руб. в стоимостном выражении) последовало сокращение на 3,03% (246 тыс. руб.). Динамика активов ООО «Тепловик» за 2013-2015 гг. графически отображена на рисунке 2.2.

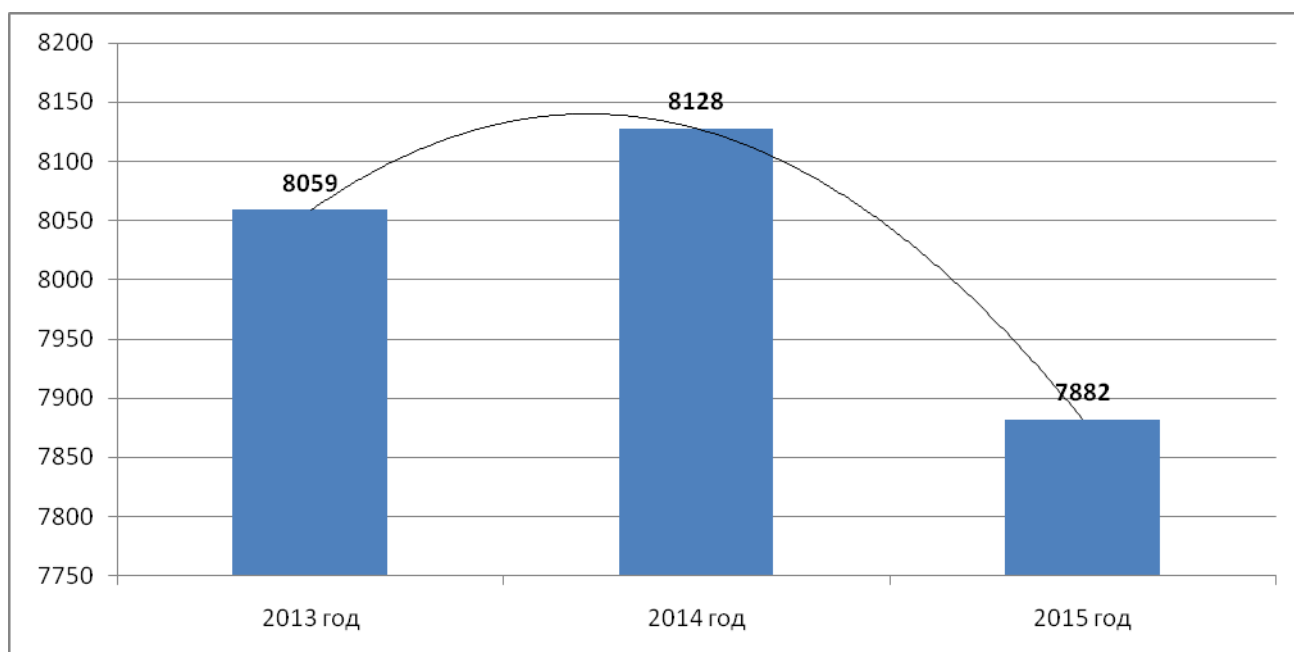


Рисунок 2.2. Динамика активов ООО «Тепловик» за 2013-2015 гг., тыс. руб.

Источниками формирования имущества ООО «Тепловик» в 2013-2015 гг. являлись:

1. Капитал и резервы – 4,98%, 8,58% и 7,64% от общей величины пассивов.

2. Краткосрочные обязательства – 95,02%, 91,42% и 92,36% от общей величины пассивов.

Долгосрочные обязательства предприятия в анализируемом периоде отсутствовали, что в сопряжении с высокой долей краткосрочных

обязательств свидетельствует о нерациональной политике использования заемных средств финансирования, так как высокий удельный вес краткосрочных обязательств увеличивает финансовую нагрузку на предприятие и отрицательно сказывается на его платежеспособности и финансовой устойчивости.

Динамика собственного капитала графически отображена на рисунке 2.3.

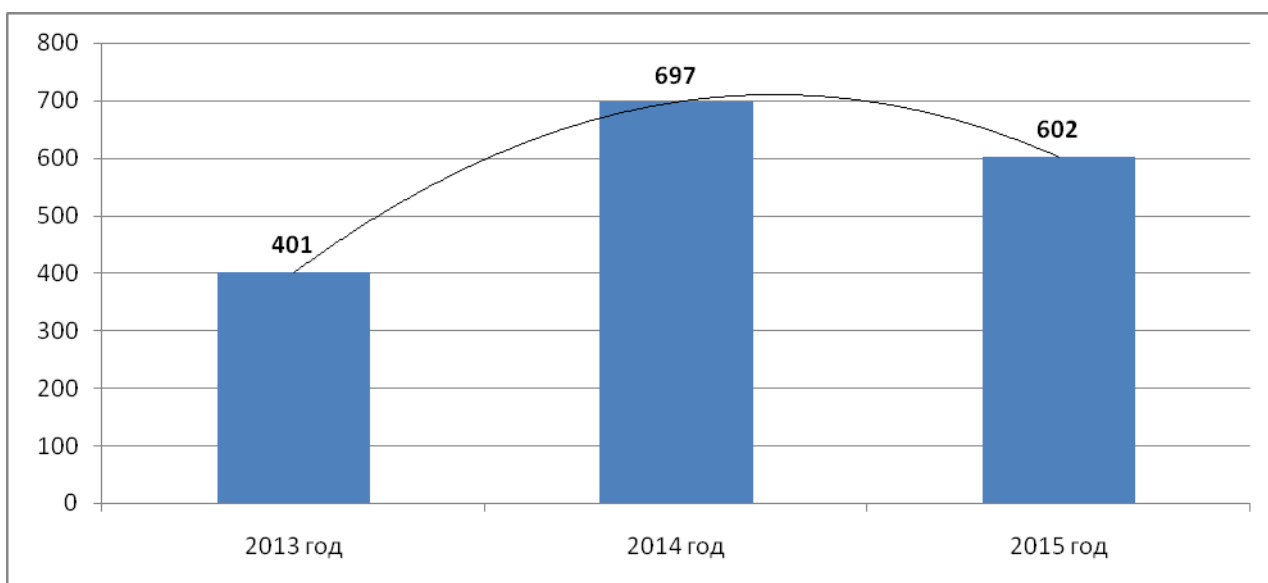


Рисунок 2.3. Динамика собственного капитала ООО «Тепловик» в 2013-2015 гг., в тыс. руб.

Сокращение уставного капитала в 2015 году является негативной тенденцией, так как отрицательно сказывается на финансовой независимости предприятия. Поскольку уставный капитал не претерпел в абсолютном выражении никаких изменений, сокращение данного раздела баланса произошло целиком за счет сокращения нераспределенной прибыли на 13,63% (95 тыс. руб.) после прироста в 2014 году на 73,82% (296 тыс. руб.) Динамика данной статьи позволяет говорить о снижении эффективности деятельности предприятия в 2015 году.

Далее проанализируем эффективность деятельности организации.

Оценка эффективности деятельности предприятия заключается в анализе формирования прибыли, ее объемов и динамики, а также в расчете показателей рентабельности.

В таблице 2.1 представлен анализ формирования итогового финансового результата ООО «Тепловик» в 2013-2015 гг.

Таблица 2.1

Формирование финансового результата ООО «Тепловик» за 2013-2015 гг.

Наименование показателя	Значение, тыс. руб.			Отклонение			
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2014 / 2013 гг.		2015 / 2014 гг.	
				в тыс. руб.	в %	в тыс. руб.	в %
Выручка	7182	7714	7566	532	7,41	-148	-1,92
Себестоимость	3874	4205	3923	331	8,54	-282	-6,71
Валовая прибыль	3308	3509	3643	201	6,08	134	3,82
Коммерческие расходы	342	307	353	-35	-10,23	46	14,98
Управленческие расходы	2212	2135	2346	-77	-3,48	211	9,88
Прибыль (убыток) от продаж	754	1067	944	313	41,51	-123	-11,53
Проценты к уплате	238	204	185	-34	-14,29	-19	-9,31
Прочие расходы	154	136	220	-18	-11,69	84	61,76
Прибыль (убыток) до налогообложения	362	727	539	365	100,83	-188	-25,86
Текущий налог на прибыль	116	211	174	95	81,89	-37	-17,53
Чистая прибыль (убыток)	246	516	365	270	109,76	-151	-29,26

Анализируя данные таблицы 2.1, можно отметить, что доходы предприятия в 2013-2015 гг. были сформированы только за счет выручки от основной деятельности, причем после прироста данного показателя в 2014 году на 7,41% (532 тыс. руб.) в 2015 имело сокращение на 1,92% (148 тыс. руб.), что свидетельствует о сокращении объемов реализации и является отрицательным моментом.

Себестоимость продаж после увеличения в 2014 году на 8,54% (331 тыс. руб.) сократилась на 6,71% (282 тыс. руб.). Положительным моментом является то, что темп спада себестоимости превышала темп спада объемов выручки в 2015 году на 4,79 процентных пункта. В результате объем валовой прибыли несмотря на сокращение выручки увеличился в 2015 году на 3,82% (134 тыс. руб.).

Коммерческие расходы после сокращения в 2014 году на 10,23% (35 тыс. руб.), в 2015 возросли на 14,98% (46 тыс. руб.).

Аналогичную динамику имели управленческие расходы: -3,48% (77 тыс. руб.) в 2014 году и +9,88% (211 тыс. руб.).

Стоит отметить, что величина управленческих расходов чересчур велика для предприятия малого бизнеса, кроме того значительный прирост управленческих и коммерческих расходов в 2015 году отрицательно сказался на объеме прибыли от продаж. Несмотря на рост валовой прибыли, прибыль от продаж в 2015 году сократилась на 11,53% (123 тыс. руб.)

Доля различных производственных расходов и прибыли от продаж а общем объеме выручки графически отображена на рис. 2.4.

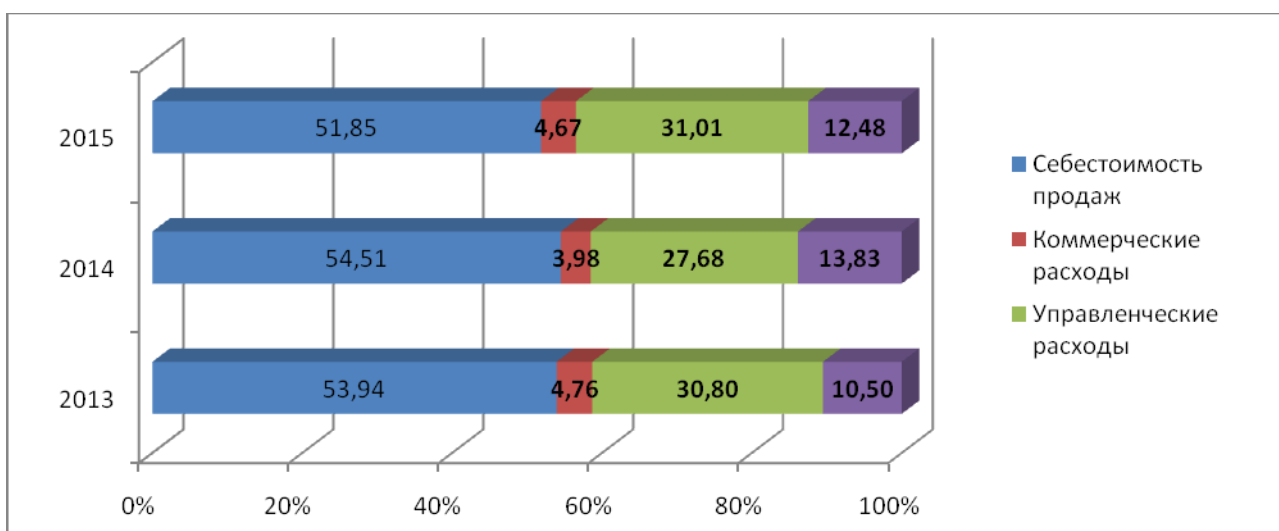


Рисунок 2.4 – Формирование прибыли от продаж ООО «Тепловик» в 2013-2015 гг.

Величина процентов к уплате после имела устойчивую динамику спада: -14,23% (34 тыс. руб.) в 2014 году и -9,31% (19 тыс. руб.) в 2015. Данная тенденция в основном вызвана сокращением в течение периода объема заемных средств.

Прочие расходы после сокращения в 2014 году на 11,69% (18 тыс. руб.), в 2015 увеличились 61,76% (84 тыс. руб.)

В результате рассмотренных изменений прибыль до налогообложения сократилась в 2015 году на 25,86% (188 тыс. руб.) составив 539 тыс. руб., а итоговый финансовый результат после уплаты налогов составил 365 тыс. руб., сократившись относительно 2014 года на 29,26% (151 тыс. руб.)

Таким образом, результаты анализа прибыли ООО «Тепловик» свидетельствуют о снижении эффективности деятельности в 2015 году, вызванным сокращением объемов реализации и ростом управленческих, коммерческих и прочих расходов.

Далее проведем анализ основных показателей рентабельности (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Показатели рентабельности ООО «Тепловик» в 2013-2015 гг.

Показатели	Формула расчета	Значение, %			Отклонение	
		2013 г.	2014 г.	2015г.	2014/ 2013 гг.	2015/ 2014 гг.
Рентабельность продаж	Прибыль от продаж / выручка×100%	10,50	13,83	12,48	3,33	-1,36
Рентабельность активов	Прибыль от продаж / среднегодовая стоимость активов×100%	9,54	13,18	11,79	3,64	-1,39
Рентабельность собственного капитала	Прибыль от продаж / среднегодовая стоимость собственного капитала×100%	200,27	194,35	145,34	-5,91	-49,01

Динамика показателей рентабельности графически отображена на рисунке 2.5.

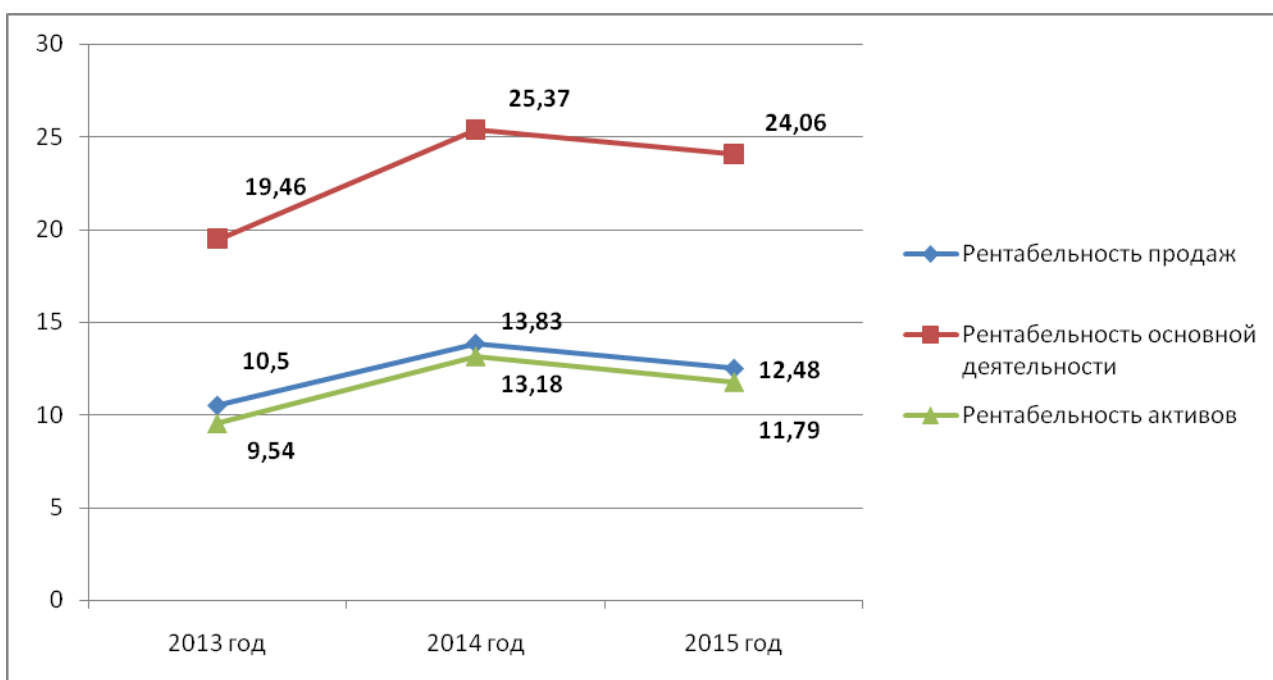


Рисунок 2.5 – Динамика показателей рентабельности ООО «Тепловик» за 2013-2015 гг.

Показатель рентабельности продаж характеризует эффективность основной деятельности и показывает объем прибыли приходящийся на 1 рубль выручки. Соответственно на 1 руб. выручки приходилось 10,5, 13,83 и 12,48 копеек прибыли соответственно каждому году периода 2013-2015 гг.

Показатель рентабельности активов характеризует эффективность использования имущества предприятия, в течение 2013-2015 гг. на 1 рубль вложенных в активы средств приходилось 9,54, 13,18 и 11,79 копеек прибыли. Сокращение величины этих двух показателей в 2015 году свидетельствует о снижении эффективности деятельности предприятия.

Показатель рентабельности собственного капитала характеризует эффективность использования собственного капитала, однако, конкретным значениям этого показателя в данном случае не следует придавать значения в

силу крайне малого размера собственного капитала. Важна лишь общая динамика, также свидетельствующая о снижении эффективности деятельности.

В таблице 2.3 представлен анализ финансовой устойчивости ООО «Тепловик» по излишку (недостатку) средств для финансирования запасов и затрат

Таблица 2.3

Анализ финансовой устойчивости ООО «Тепловик» по излишку (недостатку) средств для финансирования запасов и затрат

Показатель	Значение			Отклонения			
	2013 год	2014 год	2015 год	2014 / 2013		2015 / 2014	
				в тыс. руб.	в %	в тыс. руб.	в %
Наличие собственных оборотных средств (СОС)	354	645	564	291	82,20	-81	-12,56
Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов (СД)	354	645	564	291	82,20	-81	-12,56
Общая величина основных источников формирования запасов (ОИ)	5019	5135	4624	116	2,31	-511	-9,95
Излишек (недостаток) СОС	-4535	-3988	-4017	547	-12,06	-29	0,73
Излишек (недостаток) СД	-4535	-3988	-4017	547	-12,06	-29	0,73
Излишек (недостаток) ОИ	130	502	43	372	286,15	-459	-91,43

Анализируя данные таблицы 2.3, можно отметить, что в 2015 году наблюдается снижение объема средств формирования запасов и затрат.

Рассматривая динамику показателей можно отметить, что показатель наличия собственных оборотных средств после увеличения в 2014 году на

82,2% (291 тыс. руб.) сократился в 2015 на 12,56% (81 тыс. руб.). Отметим, что значения показателей СОС и СД на протяжении анализируемого периода совпадали в силу отсутствия у предприятия долгосрочных обязательств.

Динамика общей величины основных источников формирования запасов имела схожий характер: увеличение в 2014 (2,31% или 116 тыс. руб.) и сокращение в 2015 (9,95% или 511 тыс. руб.).

В итоге по показателям СОС и СД в течение анализируемого периода имел место платежный недостаток, причем в 2015 году наблюдается незначительное увеличение – 0,73%, и запасы и затраты формируются за счет общих источников финансирования.

Таким образом, ООО «Тепловик» можно было охарактеризовать, как финансово неустойчивое на протяжении всего анализируемого периода, причем в 2015 году наблюдается ухудшение ситуации

В завершении рассмотрим некоторые относительные показатели (коэффициенты) финансовой устойчивости и ликвидности (табл. 2.4)

Таблица 2.4

Относительные показатели финансовой устойчивости и ликвидности ООО «Тепловик» за 2013-2015 гг.

Показатель	Формула расчета	Нормативное значение	Значение			Отклонение	
			2013 год	2014 год	2015 год	2014 / 2013 гг.	2015 / 2014 гг.
1	2	3	4	5	6	7	8
Коэффициент финансовой независимости	собственный капитал / активы	$\geq 0,5$	0,05	0,09	0,08	0,04	-0,01
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами	(собственный капитал – внеоборотные активы) / ОА	$\geq 0,1$	0,04	0,08	0,07	0,04	-0,01

Окончание таблицы 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Коэффициент текущей ликвидности	оборотные активы/ (краткосрочные займы + кредиторская задолженность)	2	1,057	1,098	1,092	0,042	-0,007
Коэффициент быстрой ликвидности	быстрореализуемые активы/(краткосрочные займы + кредиторская задолженность)	0,75-1,5	0,404	0,462	0,452	0,058	-0,009
Коэффициент абсолютной ликвидности	высоколиквидные активы / (краткосрочные займы + кр. задолженность)	$\geq 0,2$	0,024	0,032	0,033	0,008	0,001

Значения всех коэффициентов финансовой устойчивости значительно ниже нормативных значений, при этом в 2015 году наблюдается еще большее ухудшение их значений. Это свидетельствует о том, что финансовое состояние ООО «Тепловик» неустойчиво, высока зависимость от заемных источников финансирования, вследствие недостатка собственного капитала, что повышает финансовый риск деятельности. Значения коэффициентов ликвидности также ниже нормативных значений, что свидетельствует о том, что предприятие испытывает проблемы с платежеспособностью и в первую очередь из-за нехватки быстрореализуемых и высоколиквидных активов. Отметим, что российской практике экономического анализа значения коэффициентов текущей ликвидности и достаточности собственных оборотных средств ниже нормативных являются индикаторами того, что предприятие находится в кризисе и высока вероятность его банкротства, обусловленная невозможностью покрытия обязательств.

2.2 Анализ динамики показателей оценки системы мотивации и стимулирования труда работников предприятия

В 2015 г. фактическая численность составила 31 человек, а в 2014 г. – 36 человек. Важно отметить, что у предприятия имеется существенная нехватка трудовых ресурсов. В 2014 г. плановый показатель численности не был достигнут, план был выполнен на 78,7%. В 2015 г. план по численности персонала был выполнен всего лишь на 72,9%. Среднесписочная численность персонала в 2015 г. уменьшилась на 6 человек по сравнению с 2014 г. Причинами нежелания работать в данной сфере, на наш взгляд являются:

- низкие реальные доходы работников;
- бесперспективность в решении проблемы жилья;
- неблагоприятные условия труда;
- неэффективная система материальных и нематериальных стимулов привлечения молодежи на предприятие;
- нетворческий характер работы;
- снижение привлекательности производственных специальностей для молодежи.

Таблица 2.5

Структура персонала ООО «Тепловик» по категориям

Категории работников	Численность, чел.			Структура персонала, %		
	2014 год	2015 год	Темп роста, %	2014 год	2015 год	Изменения
Рабочие, в т.ч.:	27	22	81,48	75,00	70,97	-4,03
- основные	23	19	82,61	63,89	61,29	-2,60
- вспомогательные	4	3	75,00	11,11	9,68	-1,43
Руководители	3	3	100,00	8,33	9,68	1,34
Специалисты	3	3	100,00	8,33	9,68	1,34
Служащие	3	3	100,00	8,33	9,68	1,34
Итого ППП	36	31	86,11	100	100	-
Непроизводственный персонал	-	-		-	-	-
Всего по предприятию	36	31	86,11	100	100	-

В структуре персонала предприятия основную часть составляют рабочие предприятия: в 2014 г. – 75% от общей численности, в 2015 г. – 70,97% от общей численности. Темп роста численности персонала предприятия составил 86,11%, т.е. численность уменьшилась на 13,89%, а именно на 11,11% число основных рабочих и на 2,78% - вспомогательных рабочих. Число работников других категорий осталось неизменным.

Структуру персонала предприятия по категориям за 2015 г. можно представить в виде диаграммы (рисунок 2.6).

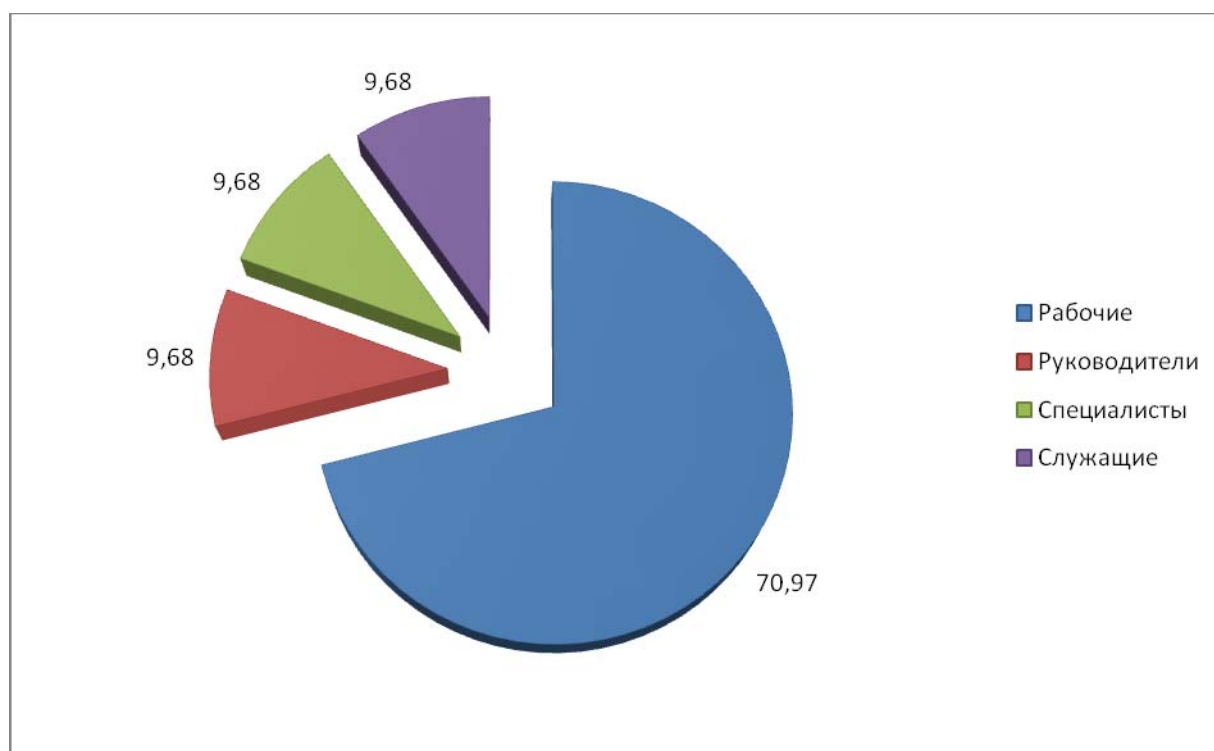


Рисунок 2.6. Структура персонала ООО «Тепловик» по категориям в 2015 г., %

Оценивая возрастную структуру персонала, отметим, что в 2014 г. работники старше 46 лет составляли значительную часть, а именно 53,1%. Доля работников в возрасте от 31 до 45 лет составила 41,8%, или 13 человек. Меньше всего кадров моложе 30 лет, всего 6,3%, или 2 человек. В 2015 г. число работников этой возрастной группы осталось прежним, при

преобладающее число кадров старше 46 лет – 51,6% (таблица 2.6).

Таблица 2.6

Возрастная структура персонала ООО «Тепловик», 2014-2015 гг.

Возраст работников	Численность, чел.		Δ отклонение, +, -	Темп роста, %	Доля, %	
	2014	2015			2014	2015
До 30	2	2	0	100	6,3	6,6
31-45	14	13	-1	97,4	40,6	41,8
Более 46	19	15	-4	92,2	53,1	51,6
Всего	36	31	-5	94,8	100	100

Возрастная структура персонала предприятия графически отображена на рисунке 2.7.

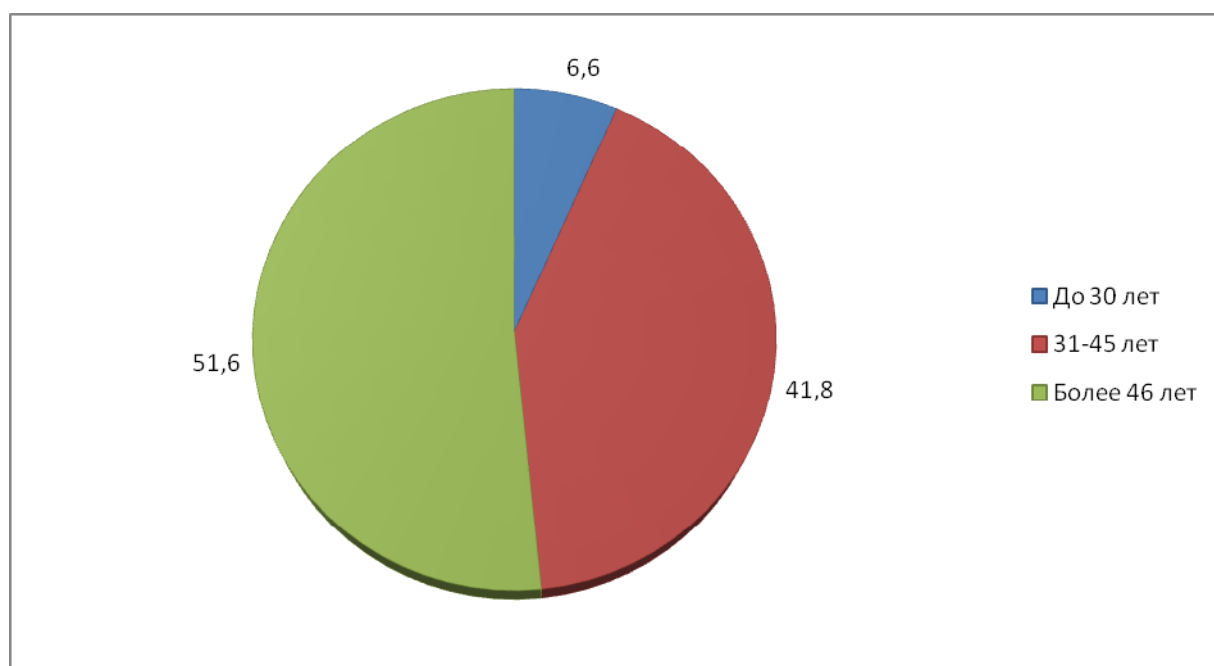


Рисунок 2.7. Возрастная структура персонала ООО «Тепловик» по категориям в 2015 г., %

Преобладающее число работников имеют стаж работы от 2 до 5 лет. В 2014 г. их доля была 59,4%, а в 2015 г. возросла до 63,7%. Численность работников со стажем более 5 лет уменьшилась с 9 человек в 2014 г. до 8 человек в 2015 г. Меньше всего работников со стажем менее 2 лет. В 2015 г.

они составили 12,9%. Эта структура показывает долю опытного персонала на предприятии. ООО «Тепловик» работает достаточно опытные кадры. Лишь небольшую часть составляет малоопытный персонал (рисунок 2.8).

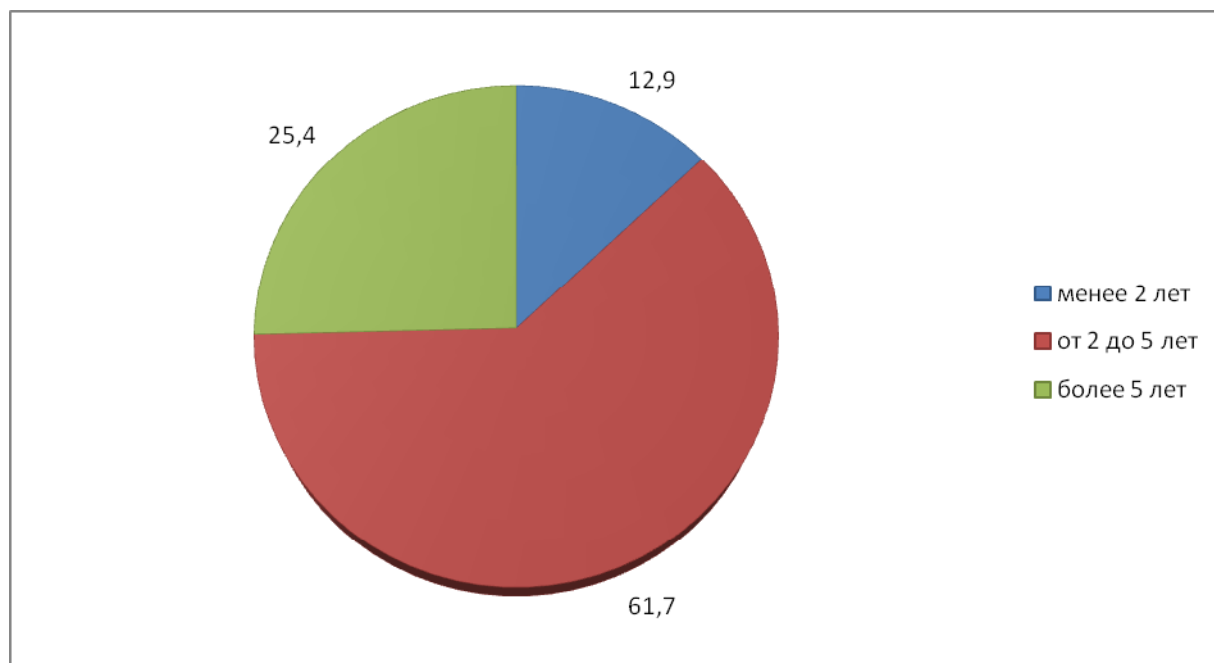


Рисунок 2.8. Структура персонала ООО «Тепловик» по стажу в 2015 г., %

Образовательная структура предприятия показывает уровень подготовленности кадров к выполнению профессиональных задач. Высшее образование в 2014-2015 гг. было у 2 человек (руководители) Среднеспециальное образование в 2014 г. было у 16,7% работников, в 2015 г. - у 22,58%.

В 2014 г. 25,0% персонала имели среднее образование, а в 2015 г. их число увеличилось до 35,48%. В 2014 г. число работников со средним образованием составляло 9 человек, а в 2015 г. их число выросло до 11 человек, таким образом, темп роста составляет 122%.

На предприятии начальное профессиональное образование имеют только рабочие. Число работников с начальным профессиональным образованием в 2015 г. значительно уменьшилась – в 2014 г. было 18

человек, а в 2015 г. их число сократилось до 11. Эти данные говорят о том, что часть работников повысила свой уровень образования. На предприятии в 2015 г. наблюдается повышение образовательного уровня: увеличилось число работников с высшим, среднеспециальным и средним образованием, в свою очередь, уменьшилось число работников с начальным профессиональным образованием.

Таблица 2.7

Образовательная структура персонала ООО «Тепловик», 2014-2015 гг.

Образование	Численность, чел.		Доля, %		Δ отклонение	Тр, %
	2014	2015	2014	2015		
Высшее	2	2	5,56	6,45	0	100
Среднеспециальное	6	7	16,67	22,58	1	116,67
Среднее	9	11	25,00	35,48	2	122,22
Начальное профессиональное	18	11	50,00	35,48	-7	61,11
Всего	36	31	100	100	-5	86,11

Образовательная структура персонала предприятия графически отображена на рисунке 2.9.

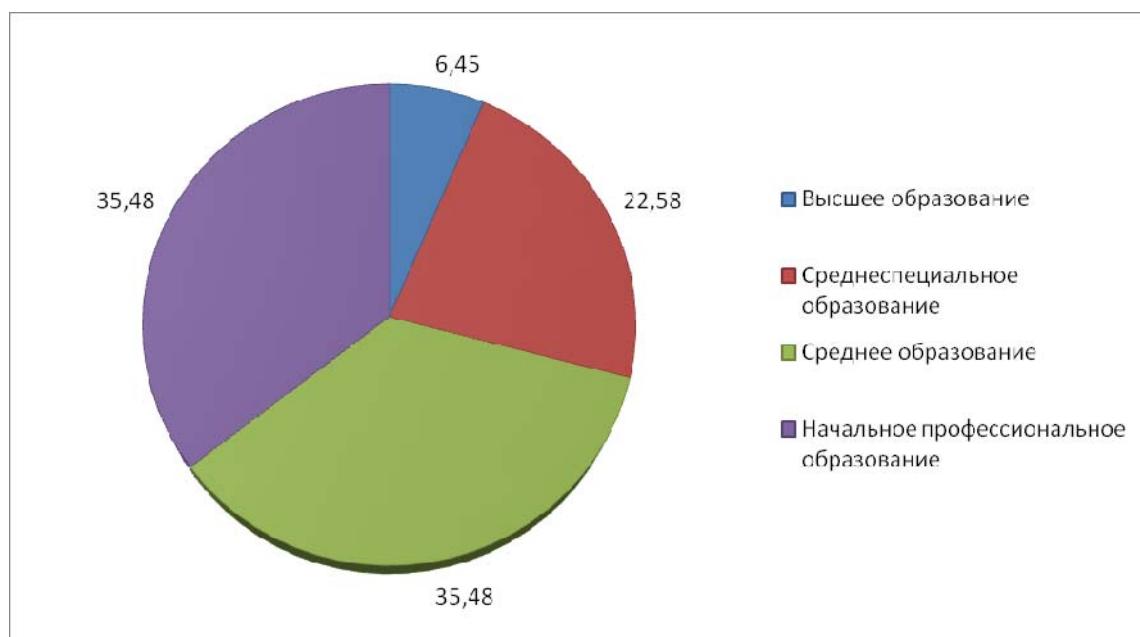


Рисунок 2.9. Образовательная структура персонала ООО «Тепловик» по категориям в 2015 г., %

На предприятии в 2015 г. 45,4% составляли квалифицированные рабочие, в 2014 г. – 43,1%. 35,1% рабочих в 2014 г. и 37,5% в 2015 г. имели высокую квалификацию. И лишь 19,5% рабочих в 2014 г. имели низкую квалификацию и 19,4% - в 2015 г. Негативным моментом является уход в 2015 году именно квалифицированных сотрудников.

Таблица 2.8

Квалификационный состав персонала ООО «Тепловик» за 2014-2015 гг.

Квалификация рабочих	2014		2015		Темп роста, %
	чел.	доля, %	чел.	доля, %	
Высококвалифицированные	13	35,1	12	37,5	100
Квалифицированные	16	45,4	13	43,1	88,6
Низкоквалифицированные	7	19,5	6	19,4	93,3

Квалификационная структура персонала предприятия графически отображена на рисунке 2.10.

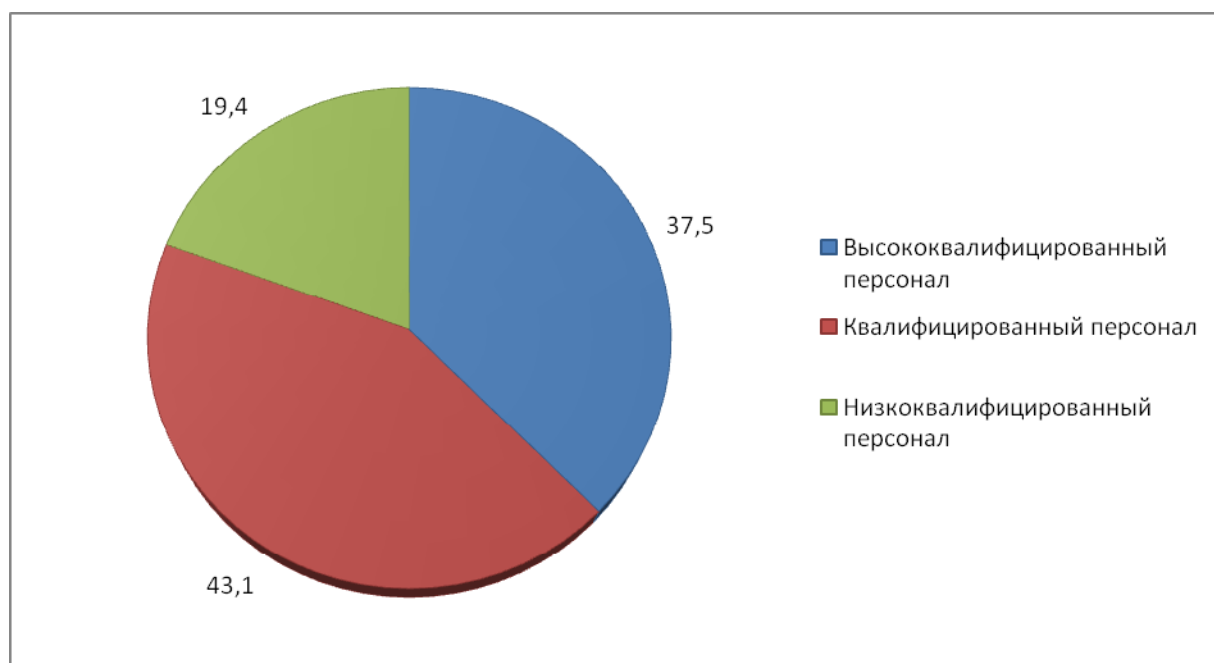


Рисунок 2.9.Квалификационная структура персонала ООО «Тепловик» по категориям в 2015 г., %

Таблица 2.9

Показатели движения рабочей силы в ООО «Тепловик» за 2014-2015 гг.

Показатель	Годы		Отклонение, +; -	Темп роста, %
	2014	2015		
Численность на начало года	32	36	-6	112,5
Выбыло по собственному желанию	1	2	1	200
Уволено за прогул	0	1	1	-
Уволилось по прочим причинам	0	3	3	-
Принято на работу	5	1	-4	20
Среднесписочная численность	34	33	-1	97,06

При анализе численности, состава и движения персонала ООО «Тепловик» были выявлены следующие негативные тенденции:

1) наблюдается невыполнение плана по среднесписочной численности персонала в 2014 и 2015 гг. на 26,3% и 27,1% соответственно. Было отмечено, что потребность в рабочих в 2015 г. выросла на 19,5%, а фактическая численность рабочих в 2015 г. сократилась по сравнению с 2014 на 1,5%. Плановая потребность в рабочих в 2015 г. была удовлетворена лишь на 66,3%;

2) на предприятии работает много кадров старше 46 лет (в 2015 г. - 51,6%), а моложе 30 лет – всего лишь 6,6%. Было также отмечено сокращение кадров по двум возрастным категориям: от 31 до 45 лет – на 2,6%, старше 46 лет – на 7,8%. А численность кадров моложе 30 лет осталась без изменений;

3) в 2015 г. у 38,4% персонала было начальное профессиональное образование, что говорит о недостаточном уровне образования персонала для выполнения своих профессиональных обязанностей.

2.3 Особенности системы стимулирования труда ООО «Тепловик»

В системе материального стимулирования ООО «Тепловик» основными формами являются заработная плата, премирование, льготы и вознаграждения. Реальная заработная плата состоит из двух частей:

- постоянной (основной части), которая включает в себя оклад по занимаемой должности;
- переменной (премиальной) части, которая включает в себя различные виды премии.

Премиальные выплаты зависят от занимаемой должности, некоторые сотрудники получают премиальные в зависимости от количества отработанных смен и вырученных денежных средств за смену. В организации соблюдены социальные гарантии для персонала. К ним относятся компенсации за отпуска, оплата больничных листов, выплата единовременных пособий в случае увольнения по сокращению штатов, предоставление материальной помощи. Т.е. система материальной мотивации ООО «Тепловик» является стандартной для данной сферы деятельности на современном этапе социально-экономического развития общества.

Очевидна важность оценки кадровой политики предприятия непосредственно ее сотрудниками. Для этого в конце 2015 года нами проведено анкетирование сотрудников ООО «Тепловик» с целью выявления удовлетворенности персонала организации уровнем кадровой политикой предприятия. В числе прочего в процессе анкетирования сотрудникам предлагалось оценить по шкале от 0 до 10 следующие критерии характеризующие удовлетворенность системой стимулирования труда:

- 1) уровень заработной платы;
- 2) уровень материальных поощрений;
- 3) целесообразность обучения с точки зрения размера денежных выплат.

Бланк анкеты представлен в приложении 4. В таблице 2.10 представлены сводные результаты анкетирования персонала ООО «Тепловик».

Таблица 2.10

Результаты анкетирования персонала ООО «Тепловик», касающиеся системы стимулирования персонала

Критерий	Средняя по предприятию оценка, балл.
Уровень заработной платы	6
Уровень материальных поощрений	5
Заинтересованность в обучении и повышении квалификации с точки зрения роста материальных поощрений	3
Возможность обучения и повышения квалификации для целей повышения уровня материальных поощрений	4

Таким образом, рассматриваемые критерии получили достаточно низкую оценку персонала. Оценка уровня заработной платы и материальных поощрений вполне соответствует текущей действительности в оплате труда производственных специалистов в сельской местности. Некоторые работники в процессе анкетирования указывали на проблему незаинтересованности ни в процессе повышения квалификации, ни в наставничестве (как основе системы адаптации), вызванную отсутствием материальных поощрений. Подготовка и повышение квалификации кадров в организации осуществляется:

- отделом управления персоналом (ОУП);
- в цехах (отделах) – начальниками цехов (отделов);

Основными формами подготовки и повышения квалификации кадров являются:

- подготовка вновь принятых рабочих;
- переподготовка и обучение рабочих вторым (смежным) профессиям;
- повышение квалификации рабочих;
- повышение квалификации руководящих работников и специалистов. Основные недостатки в системе обучения персонала и повышения квалификации ООО «Тепловик»:

- 1) отсутствие системы планового повышения квалификации сотрудников;
- 2) необходимость совмещения обучения с работой;

Важно отметить, что нематериальные способы мотивации персонала развиты на предприятии очень слабо, что является большим минусом для организации в сочетании с низким уровнем материального стимулирования

Таким образом, в результате анализа были выявлены следующие проблемы:

- 1) ООО «Тепловик» находится в состоянии кризиса, о чем свидетельствуют значения и динамика ключевых финансовых показателей – индикаторов: коэффициенты ликвидности, финансовой устойчивости, излишка / недостатка финансовых ресурсов; кроме того наблюдается снижение эффективности хозяйственной деятельности, которое выражается в снижении показателей прибыли и рентабельности;
- 2) предприятие испытывает нехватку персонала, о свидетельствует несоответствие численности штата плановым значениям в 2014-2015, а также результаты анкетирования сотрудников;
- 3) система материального стимулирования на предприятии имеет примитивный характер (заработная плата, социальный пакет и премии за сверхурочные часы работы), неэффективность действующей системы подтверждают результаты анкетирования персонала;

3) отсутствует проработанная система повышения квалификации, что сочетается с низкой заинтересованностью сотрудников к обучению из-за отсутствия взаимосвязи размеров материального стимулирования и уровня подготовки сотрудников;

Решение выявленных в результате анализа проблем и недостатков системы управления персоналом ООО «Тепловик» с учетом кризисного состояния предприятия должно стать одной из первоочередных задач руководства.

3 РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «ТЕПЛОВИК» В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

3.1 Пути оптимизации численности персонала организации

Одной из выявленных в результате анализа проблем является невыполнение плана по удовлетворению потребности в рабочих (в 2015 г. план был выполнен лишь на 66,3%). Учитывая кризисное состояние ООО «Тепловик», и соответственно нехватку финансовых ресурсов, а также ряд системных негативных факторов (тенденция к урбанизации, низкие реальные доходы работников и снижение привлекательности производственных специальностей для молодежи и т.д.), решение данной проблемы практически не осуществимо за счет простого добора персонала. На наш взгляд оптимизации численности персонала предприятия можно достичь за счет реализации следующих мероприятий (таблица 3.1).

Таблица 3.1

Меры по выполнению плана по удовлетворению потребности в персонале
ООО «Тепловик»

Мероприятие	Совершенствование системы адаптации персонала	Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала	Использование технологий аутсорсинга и аутстафинга
Цель	Снижение уровня текучести кадров	Повышение производительности и интенсивности труда	Выполнение полного объема работ

Основной целью совершенствования системы адаптации является снижение уровня текучести кадров (либо недопущение его повышения). Логика реализации данного мероприятия основывается на том, что удовлетворенность сотрудника организацией рабочего процесса с точки зрения физиологии и психологии обеспечивает «врастание» его в коллектив, и сокращает побудительные мотивы к смене работы, при этом, естественно необходим приемлемый уровень материальной (финансовой) и нематериальной мотивации, однако без эффективной системы адаптации меры по стимулированию персонала могут оказаться безрезультатными. В рамках совершенствования системы адаптации ООО «Тепловик» предлагается:

- с позиции профессиональной адаптации: оформление в письменном виде подробных инструкций по выполнению возложенных на сотрудника обязанностей; совершенствование института наставничества (материальное стимулирование наставников);

- с позиции санитарно-гигиенической адаптации: создание условий труда максимально соответствующих потребностям человека в гигиене и безопасности (своевременная выдача спецодежды, обеспечение средствами пожаротушения и первой помощи);

- с позиции психофизиологической адаптации целесообразно применение индивидуального подхода к режиму работы и характеру деятельности сотрудника в зависимости от его психических и физиологических особенностей.

Цель совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала – повышение производительности и интенсивности труда. Логика реализации данного мероприятия заключается в замещении недостатка персонала сверхурочной трудовой деятельностью имеющегося штата рабочих. Конкретные методы совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала будут рассмотрены ниже.

Целью использования технологий аутсорсинга и аутстаффинга является выполнение полного объема работ/ услуг при нехватке персонала.

Аутсорсинг – это передача организацией, на основании договора, определённых видов или функций хозяйственной деятельности другой компании, действующей в нужной области.

Предлагается передавать отдельные виды работ, выполнение которых не представляется возможным из-за нехватки персонала иным организациям р.п. Пачелма осуществляющим деятельность в сфере ЖКХ (ООО «Исток», Бондарское ЖКХ МП). Целесообразным является включение в стоимость контракта нормы прибыли в 10-15%.

Аутстаффингом в практике менеджмента является вывод персонала за штат компании (outstaffing) – это схема, при которой компания-работодатель оформляет в штат другой компании (провайдера) свой уже работающий, проверенный персонал, который сама компания по тем или иным причинам не может держать у себя в штате.

Для ООО «Тепловик» предлагается использовать максимально упрощенную схему данной технологии – заключение только гражданско-правовых отношений (договор-подряд, контракт на определенный вид работ) с сотрудниками иных компаний района работающих в сфере ЖКХ. Реализуемость данного мероприятия обусловлена достаточно низкими доходами населения, что сподвигает специалистов на поиски дополнительных заработков. Ключевой проблемой при этом будет являться согласование времени исполнения работ, учитывая занятость на основном месте работы.

В заключение отметим, что важным направлением сохранения персонала и привлечения новых сотрудников является развитие корпоративной культуры. В ООО «Тепловик» она фактически отсутствует. Исходя из этого процесс развития корпоративной культуры должен состоять из следующих этапов:

1) диагностика внутрикорпоративных ценностей, поведенческих установок и коммуникаций с целью последующего определения отличий между существующими и желаемыми моделями и видением корпоративной культуры;

2) определение стратегической направленности корпоративной культуры и способности компании поддерживать изменения, выявление «подводных камней» и выработка путей ликвидации данных проблем;

3) регламентация корпоративной культуры и ее основных элементов;

4) разработка и реализация внутрикорпоративных мероприятий, направленных на формирование, развитие и закрепление декларируемых ценностей и поведенческих норм сотрудников компании.

Как показывает практика эффективным инструментом развития корпоративной культуры в России является организация различного рода неформальных мероприятий, что также оказывает позитивное влияние на мотивацию персонала.

3.2 Совершенствование системы стимулирования персонала ООО «Тепловик»

В данном параграфе мы рассмотрим пути совершенствования системы стимулирования труда. В первую очередь нами предлагается осуществить повышение сдельной составляющей, снизив долю фиксированного оклада и повременной составляющей, а также ввести премиальную часть непосредственно в формирование фонда оплаты труда по результатам работы.

В основу образования основного фонда оплаты труда ООО «Тепловик» следует заложить следующие составляющие:

- минимальная фиксированная часть (оклад) (50% общего объема);
- сдельно-премиальная часть (35% общего объема);
- повременно-премиальная часть (15% общего объема).

Основными показателями для начисления премии следует выделить следующие:

- план производства продукции, работ, услуг;
- прибыль от продаж по балансу;
- затраты (сметы затрат) на производство.

Показатели разрабатываются планово-экономическим отделом и могут изменяться в зависимости от производственной, экономической и финансовой ситуации на предприятии. Таким образом, можно будет изменить структуру формирования фонда оплаты труда на предприятии (таблица 3.2).

Структура фонда оплаты труда ООО «Тепловик»

Составляющая фонда оплаты труда	Принятая практика на предприятии	Рекомендуемое значение после изменения системы мотивации
Фонд заработной платы (постоянная часть)	85–90	60–65
Фонд материального поощрения (переменная часть)	10–15	30–35

Основания для применения мер поощрения должны дополняться и уточняться коллективным договором и правилами внутреннего трудового распорядка в соответствии с поставленными задачами управления.

Заинтересованность работников в работе в организации и ее успешной экономической деятельности тем выше, чем больше объем предоставляемых поощрений, в том числе прямо не прописанных в действующем законодательстве. Это приводит к сокращению текучести кадров, так как работник вряд ли захочет потерять многочисленные льготы при увольнении.

Обоснованием использования предлагаемой системы является необходимость оптимизации затрат в условиях сложной финансовой ситуации на предприятии. Предлагаемые изменения в формировании заработной платы, на наш взгляд позволят:

- повысить чувствительность размера оплаты труда к усилиям работников, более высокий уровень будет зависеть в большей степени от самих работников;
- усилить зависимость оплаты труда от результативности, качества, сроков, т. е. от эффективности труда;
- достичь разделения ответственности за конечный результат между предприятием и сотрудниками.
- обеспечить более высокую эффективность расходования финансовых средств предприятия.

При реализации данной системы руководству предприятия необходимо учесть следующие существенные моменты:

- должна существовать определенная гарантия стабильности и защиты от простоев не по вине работников;
- должна быть обеспечена адекватная дифференциация оплаты в зависимости от усилий и качества работы сотрудников;
- параметры дифференциации оплаты труда должны быть четко регламентированы.

Кроме того предлагается установить взаимосвязи между размером материальных вознаграждений и уровнем квалификации, производительностью и интенсивностью труда. Рекомендуется внедрить в ООО «Тепловик» следующую систему стимулирования персонала в зависимости от квалификации (таблица 3.3).

Таблица 3.3

Размер материальных поощрений в зависимости от уровня квалификации персонала

Уровень квалификации	Неквалифицированный персонал	Квалифицированный персонал	Высококвалифицированный персонал
Размер вознаграждения в % от должностного оклада	0	5	10

Отметим, что условиями выплаты данных надбавок являются:

- выполнение производственного плана;
- отсутствие административных взысканий;
- отсутствие материального ущерба в результате действий сотрудника.

Естественно, что предприятие должно обеспечить условия обучения и повышения квалификации сотрудников. С учетом сложной финансовой ситуации в ООО «Тепловик» предлагается реализовать низкозатратную

программу включающую в себя ряд минимально необходимых мероприятий, а именно:

- организация обучения на местах (в первую очередь касается молодых специалистов);

- внедрение практики постоянного проведения обучения и повышения квалификации персонала внутри предприятия посредством проведения мастер-классов ведущих специалистов;

- внедрение системы постоянного мониторинга (система менеджмента качества) уровня квалификации персонала, введение практики систематической сдачи внутреннего квалификационного экзамена;

- переподготовка персонала в рамках обновления материально-технической базы предприятия и т.д.

Целесообразным является также заключение договоров на прохождение курсов повышения квалификации со специализированными учреждениями, однако, реализуемость данного мероприятия в большей мере, чем предыдущие зависит от возможностей выделения финансирования.

Под мотивацией к повышению производительности труда подразумевается побуждение сотрудников к выполнению большего объема работ в единицу времени, при сохранении высокого уровня качества.

Предлагается использовать следующую систему расчета материального вознаграждения за перевыполнение планового объема работ в рабочее время (таблица 3.4).

Таблица 3.4

Размер материальных поощрений в зависимости от объема выполненных работ

Объем перевыполнения плана, %	≤ 10	10-20	20-40	> 40
Размер вознаграждения, в % от должностного оклада	5	10	20	30

Под стимулированием интенсивности труда нами подразумевается побуждение сотрудников к повышению степени напряженности труда, выраженном в увеличении трудовых затрат. В данном случае имеется в виду работа в сверхурочные часы.

Материальное стимулирование предлагается обеспечить за счет корректировки расчетного почасового размера оплаты труда на коэффициент 1,5. Выбор именно этого значения поправочного коэффициента обусловлен с одной стороны его существенностью для сотрудников (50% от заработной платы в рабочее время), а с другой – фактической 50-процентной экономией расходов на заработной плате при привлечении новых сотрудников (выше уже указывалась возможность компенсировать недостаток в численности персонала за счет развития системы мотивации и стимулирования персонала). В целях мониторинга работы сотрудников в сверхурочное время и недопущения необоснованных выплат необходимо осуществление следующих контрольных операций:

- 1) регистрация сотрудников, изъявивших желание работать в сверхурочное время;
- 2) выдача конкретного задания;
- 3) контроль за объемом и качеством выполненных работ.

3.3 Оценка эффективности методических разработок по развитию системы стимулирования и мотивации персонала ООО «Тепловик»

В первом квартале 2016 года методические разработки по развитию системы управления персоналом были внедрены в ООО «Тепловик», исключением стали носящие рекомендательный характер методы реализации социальной политики, что было обусловлено нехваткой финансовых ресурсов.

Отметим, что методы совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала, несмотря на необходимость повышения расходов были сочтены целесообразными, так как основным результатом должно было стать увеличение объемов выполненных работ и, соответственно выручки.

Для оценки эффективности предложенных методических разработок по итогам 1-го квартала 2016 года были проанализированы следующие показатели:

- 1) объем выручки от реализации продукции, выполненных работ / услуг;
- 2) производительность труда, как объем выручки приходящийся на 1 работника;
- 3) объем чистой прибыли приходящейся на 1 работника.

Кроме того было проведено повторное анкетирование сотрудников с целью выяснения степени удовлетворенности кадровой политикой предприятия.

Указанные финансовые показатели с целью выявления относительной эффективности сравнивались с результатами деятельности по итогам 1-го квартала 2015 года.

На рисунке 3.2 представлены данные по объему выручки от реализации продукции, выполненных работ / услуг.

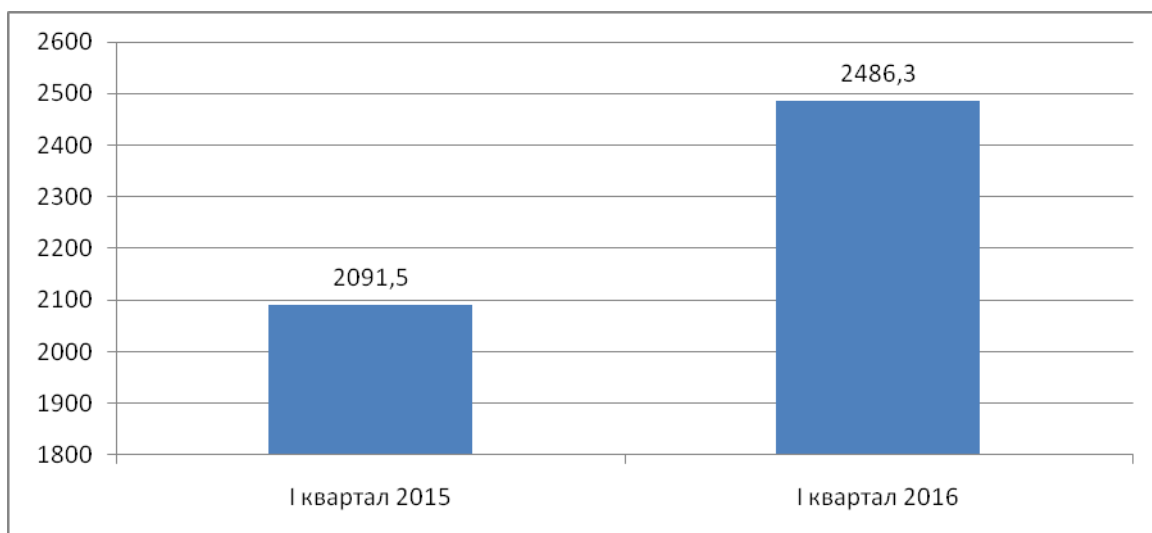


Рисунок 3.2. Объем выручки ООО «Тепловик», тыс. руб.

Объем выручки ООО «Тепловик» по итогам 1-го квартала 2016 года увеличился по сравнению с аналогичным периодом 2015 года на 18,88% или на 394,8 тыс. руб. При сохранении темпов прироста величина показателя к концу года может составить около 9145 тыс. руб. против 7566 тыс. руб. в 2015 году.

На рисунке 3.3 отображена динамика производительности труда рассчитанная как объем выручки приходящейся на одного сотрудника.

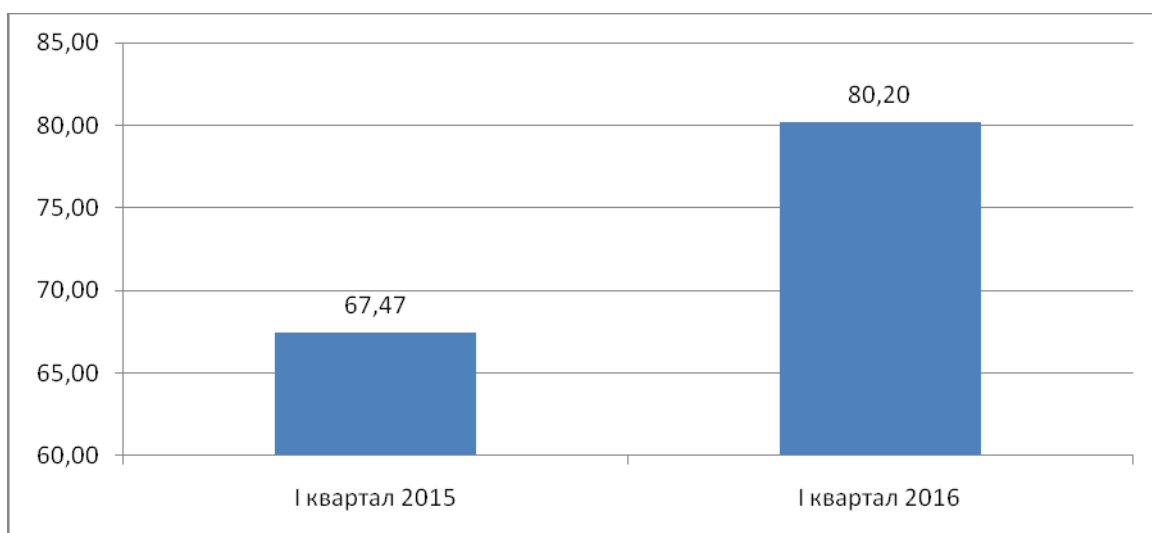


Рисунок 3.3. Производительность труда в ООО «Тепловик», тыс. руб.

По итогам 1-го квартала 2016 года показатель производительности труда ООО «Тепловик» составил 80,2 тыс. руб. на одного сотрудника, увеличившись относительно результатов 1-го квартала 2015 года на 18,88% или на 12,73 тыс. руб. Аналогичные темпы прироста выручки и производительности труда объясняются одинаковой численностью штата персонала в данные периоды – 31 чел.

На рисунке 3.4 отражены объемы чистой прибыли предприятия в 1-квартале 2015 и 2016 года в расчете на одного сотрудника.

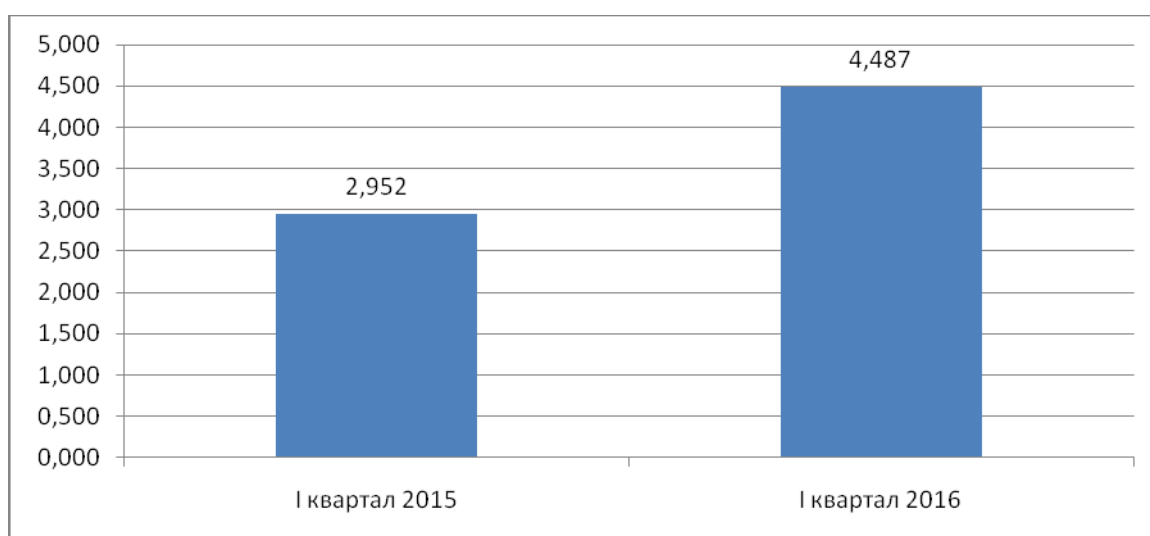


Рисунок 3.4. Объем чистой прибыли приходящейся на одного сотрудника, тыс. руб.

Увеличение показателя в 2016 году по сравнению с аналогичным периодом 2015 года составило 52,02% (1,54 тыс. руб.). Динамика данного показателя наиболее ярко демонстрирует эффективность разработанных предложений, так как включает в себя финансовые затраты на развитие системы управления персоналом ООО «Тепловик».

Анкетирование сотрудников с целью выяснения степени удовлетворенности кадровой политикой предприятия доказывает эффективность разработанных предложений с точки зрения непосредственных участников трудовой деятельности (таблица 3.5).

Таблица 3.5

Результаты анкетирования персонала ООО «Тепловик»

Критерий	Средняя по предприятию оценка, балл.		Отклонение
	2015 год	2016 год	
1	2	3	4
Уровень заработной платы	6	7	1
Уровень материальных поощрений	5	7	2
Уровень нематериальных поощрений	2	4	2
Целесообразность обучения	3	8	5
Возможность обучения и повышения квалификации	4	6	2
Укомплектованность коллектива	6	7	1

Окончание таблицы 3.5

1	2	3	4
Перспективы работы в организации	5	7	2
Эффективность системы адаптации	5	6	1
Взаимоотношения в коллективе	7	8	1

Исходя из данных таблицы 3.5, можно сделать вывод, что, несмотря на изменение системы формирования фонда оплаты труда средняя оценка уровня заработной платы сотрудниками увеличилась на 1 балл. Также наблюдается повышение оценки уровня материальных и нематериальных поощрений (2 балла). На наш взгляд, оценка уровня нематериальных поощрений будет продолжать расти, увеличение лишь на 2 балла во многом обусловлено краткосрочностью функционирования системы нематериальной мотивации. Существенно увеличилась оценка персоналом целесообразности обучения, что связано с введением системы материальных поощрений в зависимости от квалификации сотрудника. Меры, направленные на обеспечение возможностей обучения и профессионального роста на предприятии также обеспечили увеличение средней оценки данного критерия на 2 балла.

Таким образом, можно сделать вывод об эффективности методических разработок по развитию системы управления персоналом ООО «Тепловик», о чем свидетельствует повышение удовлетворенности сотрудников кадровой политикой предприятия и рост ключевых финансовых показателей. В случае пропорционального роста объема чистой прибыли в течение 2016 года она составит 556 тыс. руб., что превышает уровень 2014 года. Данные средства

при прочих неизменных условиях представляется возможным направить на увеличение собственного капитала организации, финансирование оборотного капитала и покрытие текущих обязательств, что будет способствовать выводу предприятия из финансового кризиса. Отметим, что предложения по совершенствованию системы адаптации персонала и оптимизации его численности за счет технологий аутсорсинга и аутстаффинга в перспективе также принесут результаты решив проблемы нехватки сотрудников и текучести кадров.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги проведенного исследования можно обозначить его ключевые результаты.

В рамках исследования был проведен анализ эффективности управления персоналом кризисного предприятия (ООО «Тепловик»). Свидетельствами кризисного состояния предприятия являются снижение объемов выручки и прибыли, что высокая зависимость от заемных источников финансирования, вследствие недостатка собственного капитала, значения коэффициентов ликвидности ниже нормативных значений, что свидетельствует о том, что предприятие испытывает проблемы с платежеспособностью и в первую. Используемые в российской практике экономического анализа индикаторы неплатежеспособности не соответствуют минимально допустимым значениям.

В результате оценки эффективности управления персоналом ООО «Тепловик» были выявлены следующие проблемы:

1) предприятие испытывает нехватку персонала, о свидетельствует несоответствие численности штата плановым значениям в 2014-2015, а также результаты анкетирования сотрудников;

2) система материального стимулирования на предприятии имеет примитивный характер (заработная плата, социальный пакет и премии за сверхурочные часы работы), неэффективность действующей системы подтверждают результаты анкетирования персонала;

3) на предприятии практически отсутствует система нематериальной мотивации;

4) отсутствует стимулирование института наставничества;

5) отсутствует проработанная система повышения квалификации, что сочетается с низкой заинтересованностью сотрудников к обучению из-за отсутствия мотивации);

б) отсутствует корпоративная культура. В рамках развития системы управления персоналом ООО «Тепловик» были проведены методические разработки по следующим направлениям:

- оптимизация численности персонала предприятия;
- совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала;
- совершенствование системы формирования фонда оплаты труда.

Для оптимизации численности персонала было предложено:

1) реализовать меры по совершенствованию системы адаптации персонала:

- оформление в письменном виде подробных инструкций по выполнению возложенных на сотрудника обязанностей; совершенствование института наставничества (материальное стимулирование наставников);

- создание условий труда максимально соответствующих потребностям человека в гигиене и безопасности (своевременная выдача спецодежды, обеспечение средствами пожаротушения и первой помощи);

- применение индивидуального подхода к режиму работы и характеру деятельности сотрудника в зависимости от его психических и физиологических особенностей;

2) использовать технологии аутсорсинга и аутстаффинга (по максимально упрощенной схеме данной технологии – заключение только гражданско-правовых отношений с сотрудниками иных компаний района работающих в сфере ЖКХ;

3) формировать и развивать корпоративную культуру в организации.

В рамках исследования была разработана система повышения мотивации и эффективности стимулирования персонала ООО «Тепловик». В частности было предложено :

- установить зависимости между размерами материальных поощрений и уровнем квалификации персонала;

- установить зависимость между размером материальных поощрений и от объемом выполненных работ;

- установить размер вознаграждения за работу в сверхурочное время.

В целях развития системы нематериальной мотивации персонала были предложены следующие методы ее реализации:

- мотивирующие совещания, «планерки», «летучки»;
- поздравление со знаменательными датами;
- информирование о достижениях и оценках отличившихся работников;
- поощрительные корпоративные мероприятия.

т.е. наименее затратные методы (что естественно в условиях ограниченности ресурсов), однако достаточно эффективные исходя из практики менеджмента.

Были предложены пути совершенствования системы оплаты труда, а именно осуществить повышение сдельной составляющей, снизив долю фиксированного оклада и повременной составляющей, а также ввести премиальную часть непосредственно в формирование фонда оплаты труда по результатам работы

Предлагаемые изменения в формировании заработной платы, на наш взгляд позволяют:

- повысить чувствительность размера оплаты труда к усилиям работников, более высокий уровень будет зависеть в большей степени от самих работников;
- усилить зависимость оплаты труда от результативности, качества, сроков, т. е. от эффективности труда;
- достичь разделения ответственности за конечный результат между предприятием и сотрудниками.
- обеспечить более высокую эффективность расходования финансовых средств предприятия.

В результате внедрения методических разработок в 1-м квартале 2016 года наблюдался рост относительно аналогичного периода 2015 года показателей выручки, производительности труда, чистой прибыли в расчете на одного сотрудника, кроме того повысилась оценка кадровой политики персоналом предприятия, что свидетельствует об экономической эффективности и практической значимости разработанных предложений.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алимова А., Губайдуллина Э., Огурцов А., Вачина Т. Управление трудовой мотивацией: вопросы и ответы // Бизнес и Карьера. – 2010. – № 6. – С. 23.
2. Антикризисное управление / Под ред. Э.М. Короткова.- М.: ИНФРА – М, 2011. – 620 с.
3. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура / Под ред. Г.А. Александрова. – М.: Изд-во БЕК, 2012. – 544 с.
4. Антикризисный менеджмент / Под ред. А. Грязновой. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 368 с.
5. Арутюнов, Ю.А. Антикризисное управление: Учебник для студентов / Ю.А. Арутюнов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 416 с.
6. Балдин, К.В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень: Учебное пособие / К.В. Балдин. - М.: Дашков и К, 2013. - 268 с.
7. Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления. // Экономист. – 2007. – № 4. – С. 28 – 31.
8. Беляев, А.А. Антикризисное управление.: Учебник для студентов вузов / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 319 с.
9. Березецкая А.А. Кнут, пряник или повышение по службе? Проблема нематериальной мотивации персонала // Справочник кадровика. – 2008. – № 18. – С. 23.
10. Блинов А.О. Антикризисное управление. Теория и практика: Учебное пособие для студентов вузов / В.Я. Захаров, А.О. Блинов, Д.В. Хавин; Под ред. В.Я. Захарова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 319 с.
11. Бочкарева И.А., Бобылев А.Ю. Проблемы управления персоналом на российских предприятиях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2013. № 4 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2013/04/2123>.

12. Быкова М.С. Управление мотивацией и стимулированием персонала // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 4 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/04/51529>.

Быкова

13. Валькович О.Н., Коротких Л.В. Совершенствование системы управления персоналом на российских предприятиях: особенности применения зарубежных моделей // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. № 12 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/12/10325>

14. Варламова Е.С. Как и зачем обучают персонал / Е.С. Варламова // Кадровое дело. – 2004. – № 2. – С. 14 – 17.

15. Вдовиченко Д.В. Эффективные методы мотивации персонала // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 3 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/03/11122>.

16. Власова Е. Система мотивации как привлечь и удержать // Управление персоналом – 2010. – № 8. – С. 12 – 15.

17. Галлямова А.Р., Карачурина Р.Ф. Инновации в сфере управления персоналом // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 6 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/06/55576>.

18. Гарина Е. П., Медведева О. В., Шпилевская Е. В. Антикризисное управление; Феникс - Москва, 2011. - 352 с.

19. Гончаров, В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск: Современная школа, 2010. – 635 с.

20. Горобец Я.С., Серочудинов Е.С. Выбор методов мотивации в зависимости от мотивационного типа персонала // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 6 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/06/5340>.

21. Демчук О. Н., Ефремова Т. А. Антикризисное управление; Книга по Требованию - Москва, 2013. - 251 с.

22. Дровникова К.О., Бессонова М.А., Трофименко Е.Н. К проблеме изучения инновационных подходов в управлении персоналом // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. № 9 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/09/9691>.
23. Дряхлов Н.И., Куприянов Е.А. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 2. – С. 87.
24. Жарковская Е.П. Антикризисное управление /Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский.- М.: Омега – Л,2011.- 358 с.
25. Захаров, В.М. Антикризисное управление: Терминологический словарь / В.М. Захаров, Ю.И. Юров. - Ст. Оскол: ТНТ, 2013. - 492 с.
26. Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра - М, 2008. – 414 с.
27. Згонник, Л.В. Антикризисное управление: Учебник / Л.В. Згонник. - М.: Дашков и К, 2013. - 208 с.
28. Зуб, А.Т. Антикризисное управление организацией: Учебное пособие / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с.
29. Иванов И.И. Роль мотивации персонала предприятия в современных условиях. – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://seminarprof.ru/rol-motivacii-pyersonala-pryedpriyatiya-v-sovryemyennih-usloviyah/>.
30. Ивасенко, А.Г. Антикризисное управление: Учебное пособие/ А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин. - М.: КноРус, 2013. - 504 с.
31. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – М.: Питер, 2011. – 512 с.
32. Калашникова А.Е. Социально-психологический климат в трудовом коллективе // Психология, социология и педагогика. 2014. № 5 [Электронный ресурс]. URL: <http://psychology.snauka.ru/2014/05/3177>.
33. Катков В. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии // Управление персоналом. – 2005. – № 2.
34. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: регламентация труда / А.Я. Кибанов, Г.А. Мамед-Заде. – М.: Экзамен, 2001. – 640 с.

35. Кибанов, А.Я. Формирование системы управления персоналом на предприятии / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. – М.: Дело, 2009. – 412 с.
36. Клейменова Л.В. Кадровый аудит в управлении персоналом кризисного предприятия. Диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Иркутск, 2010. – 261 с.
37. Кнорринг, А.И. Теория, практика и искусство управления / А.И. Кнорринг. – М.: Дело, 2003. – 299 с.
38. Ковалев, В.В. Ведение в финансовый менеджмент / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 234 с.
39. Ковалев В.В. Результаты исследования методов мотивации // Управление персоналом. – 2003. – № 1. – С. 30.
40. Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельности. – М.: Наука, 2009. – 186 с.
41. Коротков, Э.М., Солдатова, И.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие / Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатова, - М.: Дашков и К, 2013. - 272 с.
42. Круглова, Н.Ю. Антикризисное управление: Учебное пособие / Н.Ю. Круглова. - М.: КноРус, 2013. - 400 с.
43. Кузнецов, С.Ю. Антикризисное управление. Курс лекций: Учебно-методическое пособие / С.Ю. Кузнецов. - М.: ФиС, 2010. - 176 с.
44. Куфчи Я. Управляемая мотивация – Учебный центр «Синтон». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.syntone.ru/library/article_other/content/664.html.
45. Магура М.И. Управление мотивацией персонала // Управление персоналом. – 2009. – №17. – С.53.
46. Махорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности // Управление персоналом. – 2006. – № 7. – С. 35.
47. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ. О.И. Медведь]. - М.: Вильямс, 2012 - 672 с.
48. Мескон М., Альбер М, Хедоури Ф. Основы менеджмента. 3-е издание – М.: Вильямс, 2011 – 672 с.

49. Митин А.Н., Федорова А.Э., Токарева Ю.А., Овчинников А.В. Антикризисное управление персоналом организации: учеб. пособие. СПб., 2009. -272 с.
50. Мотивация труда управленческого персонала в строительных организациях: монография / С. Д. Резник, С. Ш. Левина, И. В. Глухова. - Пенза: Изд-во ПГУАС, 2013. - 494 с.
51. Мошнина Е.А. Прикладные аспекты подбора персонала в организацию //Современные научные исследования и инновации. 2015. № 12 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/12/60454>.
52. Лэнд П.Э. Менеджмент – искусство управлять: Секреты и опыт практического менеджмента: Пер с англ. – М.: ИНФРА – М, 2007. – 244 с.
53. Лушина Т. Не все так просто с этой мотивацией // Служба кадров и персонал. – № 7. – 2010. – С. 13 – 17.
54. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2008. -544 с.
55. Орехов, В.И. Антикризисное управление: Учебное пособие / В.И. Орехов, К.В. Балдин, Т.Р. Орехова. , испр. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 268 с.
56. Перцова, Н. Кадровый отчет // Секрет фирмы. – 2008. – №14 (53).
57. Пономарева И.К., Левина С.Ш., Глухова И.В. Диагностика стратегических приоритетов развития системы управления мотивацией трудовой деятельности руководителей и специалистов организаций // Экономические науки. – 2009. – №12. – С. 273–276.
58. Половинко В.С., Синявец Т.Д., Апенько С.Н., Стукен Т.Ю., Иванова Л.Н. Контроллинг и аудит персонала: учеб. для вузов / под ред. В.С. Половинко. Омск, 2007. -672 с.
59. Поршнев, А.Г. Управление организацией / А.Г. Поршнев. – М.: ИНФРА – М, 2006. – 392. с.
60. Райх М., Долан С. Глобальный кризис. За гранью очевидного / М. Райх. -М.: Претекст, 2010. - 416 с.

61. Распопов, В.М. Превентивное антикризисное управление: Учебное пособие / В.М. Распопов, В.В. Распопов. - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2012. - 432 с.
62. Резник С.Д. Организационное поведение. Учебник для вузов с грифом Минобрнауки РФ. – М.: Инфра-М, 2011. 429 с.
63. Резник С.Д., Чемезов И.С., Черниковская М.В. Управление изменениями. Учебник с грифом УМО / Под ред. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2014.
64. Резник С.Д. Организационное поведение: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2006. – 420 с.
65. Репина, Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина. - М.: Академцентр, 2013. - 240 с.
66. Результаты исследования методов мотивации // Управление персоналом . – 2003. - № 1. – С. 30.
67. Рофе А.И. Экономика труда: учеб. - М.: КНОРУС, 2010. - 400 с.
68. Сербинский Б.Ю. Управление персоналом / Б.Ю. Сербиновский, С.И. Самыгина. – М.: Издательство Приор, 2005. – 432 с.
69. Сербинский, Б.Ю. Управление персоналом / Б.Ю. Сербиновский, С.И. Самыгина. – М.: Издательство Приор, 2005. – С. 125.
70. Сергеева О. Б. Парадоксы мотивации персонала. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ubo.ru/articles/?cat=107&pub=328>.
71. Серочудинов Е.С., Аникина П.Б. Особенности управление персоналом в малом бизнесе // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 6 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/06/5337>.
72. Солодова Н.Г. Трудовое поведение работников и модели кадровой политики в условиях организационных преобразований. Иркутск, 2010. - 164 с.
73. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом? – М.: «АО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2007. – 189 с.

74. Таланова А.В., Владимиров С.Р. Основные подходы к управлению персоналом организации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 2 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/02/3673>.

75. Талицких, Е.В. Создание эффективного HRотдела. Руководство менеджера по персоналу. – М., 2008. – 232 с.

76. Тарнопольская, М.А. Штатная оптимизация / М.А. Тарнопольская // Отдел кадров. – 2005. – № 12.

77. Теория управления: учебник под общей редакцией: А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. – М.: Издательство РАГС, 2010. – 557 с.

78. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М. «Дело», 2009. – 274 с.

79. Ульрих, Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR менеджера в организации / Пер. с англ. – М., 2007. – 304 с.

80. Управление мотивацией. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.finansy.asia/node/196>.

81. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под. ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2002. – 315 с.

82. Управление персоналом: Учебник для вузов / под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2003. – 322 с.

83. Управление персоналом: Учебник для ВУЗов / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. – 298 с.

84. Управление персоналом / Под ред. Базарова Т.Ю. – М.: Юнити, 2005. – 324 с.

85. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под. ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2002. – 317 с.

86. Управление персоналом: Учебник для вузов / под, ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001. – 319 с.

87. Чижов Н. Кадровый аудит: четыре шага к эффективному управлению компанией // Человек и труд. - 2009. - № 12.

88. Чечевицына Л.Н. Экономический анализ / Л.Н. Чечевицына. – Ростов н/Д: Издательство Феникс, 2001. – 448 с.
89. Шепеленко, Г.И. Антикризисное управление производством и персоналом: Учебное пособие / Г.И. Шепеленко. - Рн/Д: Феникс, ИКЦ МарТ, 2010. - 256 с.
90. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО Бизнес – школа "Интел – Синтез", 2008. – 463 с.
91. Щербаков А. Совершенствование форм мотивации труда – необходимое условие роста его производительности // Человек и Труд. – 2006. – № 12.
92. Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб: Питер, 2003. – 241 с.
93. Чхартишвили А.Г. Математические методы и моделирование в управлении / А.Г. Чхартишвили. – М.: Дело, 2002. – 643 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Добрый день! Пожалуйста, оцените по шкале от 0 до 10	
1) <i>Вашу удовлетворенность заработной платой</i> комментарий (по желанию) _____	
2) <i>Достаточность дополнительных материальных поощрений в Вашей организации</i> комментарий (по желанию) _____	
3) <i>Достаточность нематериальных поощрений в Вашей организации</i> комментарий (по желанию) _____	
4) <i>Целесообразность дальнейшего профессионального обучения для работы в Вашей организации</i> комментарий (по желанию) _____	
5) <i>Возможности, которые предоставляет Вам организация в плане обучения и повышения квалификации</i> комментарий (по желанию) _____	
6) <i>Достаточность сотрудников организации для выполнения поставленных задач</i> комментарий (по желанию) _____	
7) <i>Эффективность системы адаптации персонала к работе в вашей организации</i> комментарий (по желанию) _____	
8) <i>Взаимоотношения между сотрудниками в организации</i> комментарий (по желанию) _____	
9) <i>Профессионализм Ваших коллег</i> комментарий (по желанию) _____	
10) <i>Перспективы Вашей дальнейшей работы в организации</i> комментарий (по желанию) _____	
Спасибо!	

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно.
Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре.

Библиография 50 позиции.

Один экземпляр сдан в архив университета.

« » _____ 2016 г.

_____ Кадомцев Сергей Сергеевич _____

(подпись автора работы)

(Ф.И.О.)