

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВПО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:

Зав. кафедрой «Менеджмент»

д.э.н. Резник С.Д.

пос., _____, _____, фамилия

14 . 06 2016 г.
число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема Разработка и внедрение системы управления персоналом на
предприятии(на примере ооо"Экосоюз")

Автор работы _____

(наименование темы)

О.В Шелупин

(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

(номер, наименование)

Обозначение ДП-02069059-38.03.02-№ зач.кн.-2016 Группа МЕН 42

(номер группы)

Руководитель работы _____

к.э.н, доцент С.Ш Левина

(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология

С.Ш Левина

(наименование раздела)

(подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента

по проблеме исследования

С.Ш Левина

Управленческие решения и их

обоснование в рамках изучаемой проблемы

С.Ш Левина

Нормоконтролер _____

С.Ш Левина

АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Шелупина Олега Валерьевича
(фамилия, имя, отчество студента)

на тему: Разработка и внедрение системы управления персоналом на предприятии (на примере ООО "Экосюз")

В первой главе выпускной квалификационной работы рассмотрены теоретические и методологические основы разработки системы управления персоналом на предприятии: 1.1 Понятие и сущность управления персоналом; 1.2 Сущность и значение системы управления персоналом в современных условиях; 1.3 Методология проведения исследования системы управления персоналом ООО «Экосоюз». Во второй главе проведен анализ эффективности системы управления и организации труда персонала ООО «Экосоюз»: 2.1 Общая характеристика и структура управления ООО «Экосоюз»; 2.2 Анализ действующей системы управления и организации труда персонала в ООО «Экосоюз»; 2.3 Социологические исследования системы управления персоналом предприятия ООО «Экосоюз». В третьей главе разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом и организации труда в ООО «Экосоюз»: 3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом на основе использования социально-психологических методов ; 3.2 Совершенствование службы управления персоналом предприятия; 3.3 Оценка социально-экономической эффективности реализации предложенных мероприятий на предприятии. Библиографический список-59 источников, общий объем выпускной квалификационной работы-112 страниц, без приложений-101, приложений-1(страниц-11).

Содержание

Введение.....	5
Глава 1 Теоретические и методические основы разработки системы управления персоналом.....	8
1.1. Понятие и сущность управления персоналом.....	8
1.2. Сущность и значение системы управления персоналом в современных условиях	15
1.3. Методология проведения исследования системы управления персоналом ООО «Экосоюз»	24
2. Анализ системы управления и организации труда персонала ООО «Экосоюз»	29
2.1. Общая характеристика и структура управления ООО «Экосоюз».....	29
2.2. Анализ действующей системы управления и организации труда персонала в ООО «Экосоюз».....	43
2.3. Социологические исследования системы управления персоналом предприятия ООО «Экосоюз»	64
3. Проект мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом и организации труда в ООО «Экосоюз».....	75
3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом на основе использования социально-психологических методов	75
3.2. Совершенствование службы управления персоналом предприятия	78
3.3. Оценка социально-экономической эффективности реализации предложенных мероприятий на предприятии.....	87
Выводы и рекомендации	94
Библиографический список	99
Приложение 1	103

Введение

За прошедшее десятилетие конкурентоспособность бизнес-среды значительно возросла. Очевидным является тот факт, что самым значимым и ценным ресурсом на предприятии является персонал, поскольку, именно от деятельности сотрудников зависит эффективность функционирования предприятия.

В настоящее время вопрос управления персоналом встает особенно остро, поскольку каждое предприятие старается максимально оптимизировать свою деятельность, сделать ее более эффективной. Для осуществления целей предприятия необходимо общее усилие персонала. И управление коллективом играет в этом важнейшую роль.

Управление персоналом - это сложная система взаимодействия руководства и работников фирмы, так как грамотно построенная система управления сотрудниками определяет результативность предприятия, поэтому названную тему выпускной квалификационной работы можно считать актуальной.

Управление ресурсами – основа управления организацией. Управление людскими ресурсами – один из элементов управления любой организацией, аналогично управлению природными и материальными ресурсами. Люди значительно отличаются от любых других ресурсов, которые использует организация, поэтому требуют весьма специфических методов управления. Специфичность человеческих ресурсов состоит в следующем: люди наделены способностью мыслить, реагировать на внешнее воздействие, поэтому взаимодействие организации и сотрудника является двусторонним; люди наделены способностью постоянного совершенствования и развития.

В современных условиях, когда технологии устаревают за достаточно короткий (несколько лет) период, а вслед за ними становятся устаревшими и профессиональные навыки, способность сотрудников совершенствоваться и развиваться представляется наиболее важным и долговременным источником роста эффективности деятельности любого предприятия, организации; отношения работника и предприятия могут длиться весьма долго, поскольку в современ-

ном обществе трудовая жизнь человека составляет порядка 30 – 50 лет; чаще всего люди приходят в организацию с определенными целями и хотят получить возможность реализовать эти цели. Удовлетворенность сотрудника тем, как организация взаимодействует с ним – такое же необходимое условие дальнейшего сотрудничества, как и удовлетворенность организации.

Если производство чутко реагирует на все новое, что появляется в области организации труда, и систематически внедряет его в свою практику, то мы вправе говорить о научной организации труда (НОТ). Научный подход к организации труда позволяет наилучшим образом соединить в процессе производства технику и людей, обеспечивает наиболее эффективное использование материальных и финансовых ресурсов, снижение трудоемкости и рост производительности труда. Он направлен на сохранение здоровья работников, обогащение содержания их труда.

Перечисленные обстоятельства определяют **актуальность** проведения исследования, посвященного анализу деятельности ООО «Экосоюз» в области совершенствования организации системы управления персоналом.

Цель работы – анализ системы управления персоналом ООО «Экосоюз» и определение мероприятий по ее совершенствованию.

Задачи работы:

- рассмотрены теоретические и методологические основы организации труда персонала организации;
- даны характеристики внешней и внутренней среды ООО «Экосоюз»;
- проведён анализ системы управления персоналом ООО «Экосоюз»;
- разработаны мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом а в ООО «Экосоюз».

Объект исследования – ООО «Экосоюз».

Предмет исследования – система управления персоналом в ООО «Экосоюз».

Методы исследования: анализ документации, анкетирование, групповые и индивидуальные беседы, метод экспертных оценок, наблюдение, теоретический анализ.

Структура работы полностью соответствует очередности поставленных задач. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложения.

В первой главе представлены теоретические исследования системы управления персоналом.

Во второй главе проведен анализ существующей системы управления персоналом рассматриваемой организации.

В третьей главе рассмотрены пути совершенствования системы управления персоналом данной организации и рассчитана их экономическая эффективность.

Проведенные исследования базируются на абстрактно-логическом методе, системном подходе, системном анализе как общенаучных методах познания, методах финансово-экономического анализа, экономико-математического моделирования, а также экспертных оценок.

Информационную базу исследования составили законодательные и нормативные акты Российской Федерации, материалы специализированных печатных изданий, данные Госкомстата РФ. Информационной базой проекта являются различные формы отчетности ООО «Экосоюз».

Научная новизна исследования состоит в том, что предпринята попытка обобщить существующий незначительный опыт в области управления персоналом конкретизировать его применительно реальному предприятию - ООО «Экосоюз».

Практическая значимость ВКР заключается в том, что выявленные принципы и методы системы управления персоналом могут быть использованы для совершенствоваться дальнейшей деятельности ООО «Экосоюз» для повышения эффективности его работы на пензенском рынке.

Глава 1 Теоретические и методические основы разработки системы управления персоналом

1.1. Понятие и сущность управления персоналом

Понятие «управление персоналом» (в разных источниках встречаются и другие трактовки: кадровый менеджмент, управление человеческими ресурсами, управление человеческими талантами и др.) можно раскрыть с помощью таких понятий, как кадры, персонал компании, трудовые ресурсы¹.

Закон спроса, существенно влияющий на состояние и развитие трудовых ресурсов. Так, например, соотношение «спрос – предложение» формирует возможности и цены формирования (пополнения) кадрового состава компании в определенный временной период. На спрос и предложение труда также серьезное влияние оказывает государственное регулирование труда и трудовых отношений, основные инструменты которого:

- конституционное право на образование и труд;
- регламентированная продолжительность труда и отдыха;
- уровень минимальной заработной платы;
- различные социальные гарантии»².

Трудовыми ресурсами считается население трудоспособного возраста «(мужчины от 16 до 60 лет, женщины – от 16 до 55 лет), исключение составляют неработающие инвалиды войны и труда I и II группы, лица, которые получают пенсию на льготных условиях, а также лица нетрудоспособного возраста (люди, чей возраст превысил трудоспособный, подростки), которые заняты в экономике»³.

В условиях рыночной экономики под трудовыми ресурсами компании «понимаются как люди, работающие по найму, так и собственники, вкладывающие свои знания, навыки, физические и умственные способности, а также

¹ Маслова В.М. Управление персоналом предприятия. – М.: Юнити – Дана, 2015. – С. 28.

² Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н.Новгород: НИМБ, 2016. – С. 157.

³ Данилова Е. Типичные ошибки при создании системы мотивации // Финансовый директор. 2015. № 6. С. 23.

денежные ресурсы в хозяйственно-финансовую деятельность компании. К персоналу компании относятся все работники, которые выполняют производственные или управленческие операции и занятые переработкой предметов труда»⁴.

Можно отметить существование самых разнообразных подходов к классификации персонала, которые зависят от должности и профессии работника, категории работников, уровня управления. Наиболее распространенным является деление персонала на две основные части: рабочие и служащие (рисунок 1.1)

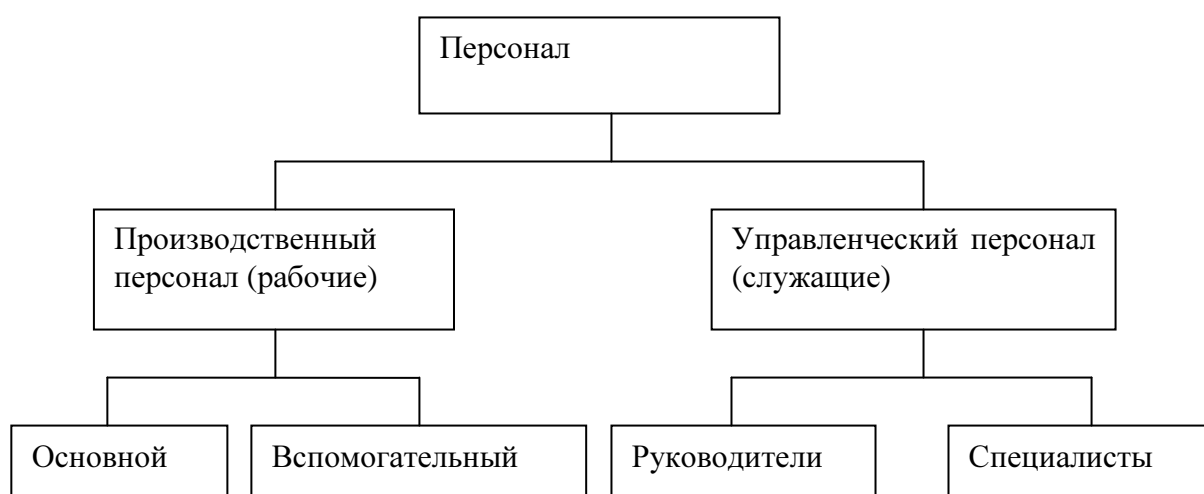


Рисунок 1.1 – Составляющие персонала предприятия⁵

Рабочие, или, иначе говоря, производственный персонал – это» работники организации, которые осуществляют деятельность с преобладающей долей физического труда в материальном производстве»⁶.

Производственный персонал, в свою очередь, делится на две основные части: основной персонал – рабочие, которые преимущественно обеспечивают выпуск продукции, вспомогательный персонал – рабочие, которые преимущественно заняты в заготовительных и обслуживающих цехах.

⁴ Аширов Д.А. Управление персоналом. – М.: ТК Велби, Проспект, 2012. – с.7

⁵ Друкер П. Энциклопедия менеджмента. – М.: Вильямс, 2015.– С. 36.

⁶ Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. – М.: Проспект, 2016. – С. 145.

Результат труда производственного персонала – продукция в вещественной форме (мебель, одежда, продукты питания, телевизоры и т.п.).

Служащие, или, иначе говоря, управленческий персонал – это «работники организации, осуществляющие свою деятельность по управлению производством с преобладающей долей умственного труда. Основным результатом трудовой деятельности управленческого персонала – создание новой информации, изменение содержания и формы информации, изучение проблематики управления, подготовка управленческих решений, а после того, как руководитель выбрал наиболее эффективный вариант решения – его реализация и контроль исполнения. Управленческий персонал также делится на две основных группы: руководители и специалисты»⁷.

Руководители – работники, занимающие должности руководителей организаций и их структурных подразделений. К руководителям относятся: директора (генеральный директор, коммерческий директор, финансовый директор, директор по персоналу и др.), главные специалисты (главный бухгалтер, главный инженер, главный механик и др.), а также заместители соответствующих должностей. Специалисты – работники, сферой деятельности которых является инженерно-техническая экономика и др. работы, в т.ч. – бухгалтера, инженеры, экономисты и др»⁸.

Принципиальное отличие руководителя от специалиста – это «юридическое право принимать решения и наличие других работников в подчинении. В зависимости от масштаба управления различают:

- линейные руководители, отвечают за принятие решения по всем функциям управления;
- функциональные руководители, реализуют отдельные функции управления»⁹.

⁷ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Инфра-М, 2015. – С. 82.

⁸ Бухгалтерский учет и налогообложение в туристической фирме: учебное пособие / Л.А. Саполгина. – М.: КНОРУС, 2014. – С. 88.

⁹ Кирий И.Н. Руководители и владельцы бизнеса решают проблемы управления персоналом. – М.: Вершина, 2014. – С. 98.

Помимо этого, различаются:

- руководители высшего уровня управления (директор и его заместители);
- руководители среднего уровня управления (начальники цехов и подразделений);
- руководители нижнего уровня управления (начальники участков, мастера)»¹⁰.

В зависимости от результатов труда «специалистов организации также можно разделить на три основные группы:

- специалисты – инженеры, результат деятельности которых – конструкторско-технологическая или проектная информация в области техники и технологии производства (инженеры, конструкторы, проектировщики, технологи и др.);

- функциональные специалисты управления, результат деятельности которых – управленческая информация (бухгалтера, маркетологи, референты, экономисты, финансисты, и др.);

- служащие – технические специалисты, в сферу деятельности которых входят подготовка и оформление документации, учет и контроль хозяйственного обслуживания. Иначе говоря, служащие осуществляют чисто техническую работу (курьеры, кладовщики, лифтеры, машинистки, операторы, официанты и др.), выполняют вспомогательные работы в процессе управления»¹¹.

Историю управления персоналом можно «представить путем к получению этим аспектом управления самостоятельного статуса. Ведь долгое время другие формы управленческой деятельности, например, сбытовая деятельность или сфера производства, рассматривали управление персоналом как неизбеж-

¹⁰ Арсеньев Ю.Н. и др. Управление персоналом. Модели управления. – М.: Юнити – Дана, 2014. – С. 361.

¹¹ Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н.Новгород: НИМБ, 2013. – с. 15

ное дополнение к своей деятельности, лишь в некоторой степени содействующее общим результатам организации»¹².

Большое число известных современных руководителей отмечает управление человеческими ресурсами одним из важнейших факторов эффективности организации, значимость которого постоянно возрастает¹³.

Получившие широкую известность высказывания руководителей таких гигантов, как «ЗМ», «Volvo», «IBM», «Sony», «Siemens», «Toyota» («люди – «главный источник производительности», «наиболее ценный ресурс компании») признают: человек – главная производительная сила общества. Этот тезис воплощается в практическом повышении внимания менеджмента компаний к тому, чтобы активизировать человеческий фактор, наиболее эффективно использовать физический, психический и эмоциональный потенциал работников, их исполнительские, творческие и организаторские способности»¹⁴.

Важнейшие особенности современного процесса, направленного на совершенствование внутрифирменного управления:

- для ключевых работников формируются механизмы планирования карьеры и «пожизненной занятости»;
- полномочия исполнителей на местах расширяются, изменяется форма контроля;
- в компании создается атмосфера доверия, хозяйственные решения принимаются совместно;
- создается корпоративная культура инновационного типа;
- осуществление целостного подхода к человеческим ресурсам, увязывая этот подход со стратегическими установками компании¹⁵.

¹² Веснин В.Р. Управление персоналом. – М.: ТК Велби, Проспект, 2016. – С. 121.

¹³ Левин Б. А. и др. Человеческие ресурсы корпорации: Стратегия и практика управления /Под общ. ред. Б. А. Левина. – М.: ИКЦ «Академкнига», 2013. – С. 87.

¹⁴ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2012. – С. 108.

¹⁵ Егоршин А.П., Зайцев А.К. Организация труда персонала. - М.: Инфра-М, 2013. – С. 98.

Концепция «человеческих ресурсов» – «теоретическое отражение ситуации, при которой во многих технологически насыщенных отраслях решающий фактор конкурентоспособности это:

- обеспеченность компании квалифицированным персоналом;
- организационные формы;
- уровень мотивации персонала;
- другие факторы, которые определяют эффективность использования персонала компании»¹⁶.

Вследствие этого применявшийся во многих организациях подход к работе с персоналом, который был основан на «минимизации затрат на персонал», оказался несостоятельным. Авторитетным специалистом в области управления человеческими ресурсами Э.Шейном указаны такие функции «системного управления человеческими ресурсами»¹⁷, «как:

- анализ организации труда, проблем труда;
- оценка потенциальных возможностей работников;
- подбор, найм персонала, создание эффективно работающих коллективов;
- осуществление непосредственного руководства трудовыми процессами: продвижение персонала, перемещение персонала, оценка выполнения порученной работы, материальное поощрение, планирование карьеры, обеспечение возможности повысить квалификацию;
- повышение уровня организации и управления процессами труда;
- прогноз изменений в области труда, разработка и реализация программ по переподготовке работников»¹⁸.

Современная концепция человеческих ресурсов признает «экономическую целесообразность капиталовложений в процедуры привлечения персонала в компанию, поддержания его трудоспособности, обучения и повышения ква-

¹⁶ Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. – М.: Проспект, 2013. – с.93

¹⁷ Жукова М.А. Менеджмент в туристском бизнесе М.: КНОРУС, 2015. – С. 98.

¹⁸ Левин Б. А. и др. Человеческие ресурсы корпорации: Стратегия и практика управления /Под общ. ред. Б. А. Левина. – М.: ИКЦ «Академкнига», 2012. – с.170

лификации, а также в создание условий, направленных на более полное выявление возможностей и способностей, которые заложены в личности. Наемные работники рассматриваются как ключевой ресурс компании, представления о том, что рабочая сила – это даровое богатство, для освоения которого не требуются денежные средства и организационные усилия со стороны работодателя остаются в прошлом. Основная теоретическая посылка концепции – способность человеческих ресурсов создавать работодателю доход, величина которого будет зависеть от таких факторов, как производительность труда, его продолжительность и эффективность»¹⁹.

Концепция человеческих ресурсов демонстрирует свою обоснованность в «следующих ситуациях:

- когда для определения подхода к каждому работнику используются экономические критерии;
- когда возможности работников оказывать влияние на результаты хозяйственной деятельности расширяются путем повышения их индивидуальных полномочий;
- когда уровень ответственности работников повышается;
- когда владельцы и руководители компаний осознают ограниченность источников персонала определенных категорий (таких как высококвалифицированные специалисты, менеджеры, рабочие), ощущают конкуренцию за обладание человеческими ресурсами определенного уровня, что переводит персонал из категории «даровой ресурс» в область долгосрочных инвестиций;
- когда требования к персоналу постоянно растут, что влечет за собой рост инвестиций в развитие персонала (обучение, профессиональная подготовка, повышение квалификации и переподготовка)»²⁰.

Для настоящей работы большой интерес представляет ситуация с управлением персоналом на отечественных предприятиях.

¹⁹ Самоукина Н.В. Настольная книга директора по персоналу. – М.: Эксмо, 2012. – с.285

²⁰ Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – М.: Академия, 2016. – С. 265.

При поисках ответа на вопрос: «Что происходит с управлением персоналом отечественных предприятий?», можно поделить предприятия на три группы:

- «промышленные гиганты»;
- предприятия с «численностью работающих от 800 до 4000 человек, специализировавшиеся на производстве одного какого-либо изделия (текстильные машины, дизельные двигатели, полиграфия и пр.) и занимавшие устойчивую монопольную позицию;
- предприятия, созданные после 1991 года»²¹.

Выводы

Таким образом, в разделе представлен сравнительный анализ сущности управления персоналом в разных временных периодах, определены особенности в управлении персоналом и человеческими ресурсами организации. Рассмотрены вопросы методологии управления человеческими ресурсами, в частности система управления человеческими ресурсами организации.

1.2. Сущность и значение системы управления персоналом в современных условиях

Система управления персоналом на предприятии представляет собой сложный механизм взаимодействия в процессе осуществления совместной экономической деятельности менеджеров различных производственных звеньев с работниками всех категорий²².

Главным объектом в системе управления персоналом выступают конкретные люди, работники предприятия, их личные, групповые и корпоративные интересы²³.

²¹ Агамирова Е.В. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе: Практикум. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2015. – С. 34.

²² Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – С. 88.

²³ Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014. – С. 87.

Управление как воздействие на производственную деятельность людей, объединенных в рабочие группы, трудовые коллективы и другие социально - экономические системы, принято называть управлением персоналом.

На каждом предприятии система управления персоналом как часть общей социально - экономической системы состоит из двух вполне самостоятельных, но тесно связанных между собой подсистем: управляемой и управляющей. На рисунке 1.2 показана взаимосвязь этих подсистем.

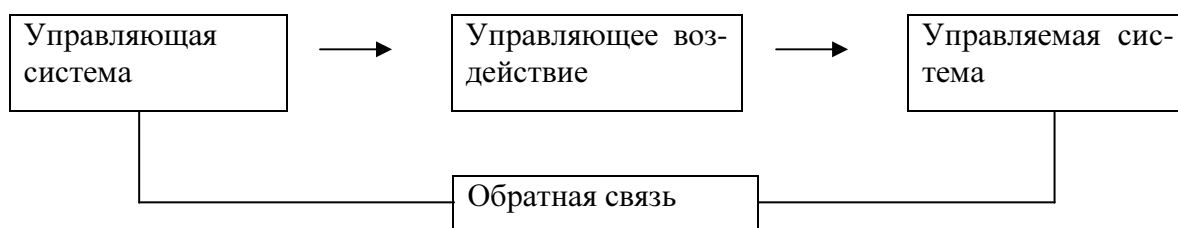


Рис. 1.2. Взаимосвязь субъекта и объекта управления²⁴

Управляемая подсистема служит основным объектом управления. К ней относятся все производственные подразделения и функциональные службы со своим персоналом, обеспечивающие непосредственный процесс производства продукции, выполнения работ и оказания услуг и их реализацию потребителям. Управляющая подсистема представляет собой соответствующий субъект управления, роль которого на предприятии выполняет работодатель или его представители²⁵.

В условиях новых рыночных отношений управление персоналом на российских предприятиях стало самостоятельной сферой деятельности профессиональных менеджеров²⁶.

²⁴ Дебелак Д. Бизнес-модели. Принципы создания процветающей организации. – М.: Издательский дом «Гребенников», 2016. – С. 68.

²⁵ Кельперис И.И. Повышение квалификации как необходимое условие эффективного использования работников // Проблемы экономики. №2, 2014. С.45-51

²⁶ Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. – М: Дело, 2014. – С. 97.

Новые социально - трудовые отношения, возникающие на предприятии в процессе производства продукции и управления персоналом, стали, по существу, новой социально-экономической системой, составляющей целостное образование и характеризующейся совокупностью взаимодействующих элементов и подсистем. К числу основных управленческих элементов, присущих как самому предприятию, так и действующей там системе управления персоналом, относятся такие важные составляющие, как цели, функции, принципы, методы управления и др.²⁷.

Основные цели системы управления персоналом можно сформулировать «следующим образом:

- экономический рост, означающий желание предприятий обеспечить производство большего количества и лучшего качества товаров и услуги и, следовательно, более высокий уровень жизни работников;
- полная занятость, предполагающая возможность найти подходящее занятие всем работникам, кто хочет и может трудиться;
- экономическая эффективность, характеризующая максимальную отдачу всех имеющихся на предприятии ограниченных производственных ресурсов при допустимом минимуме издержек на их использование;
- социально-экономическая свобода, позволяющая всем работникам в своей сфере деятельности обладать высокой степенью самостоятельности и творчества в достижении общих целей;
- справедливое распределение доходов, предусматривающее соответствующее вознаграждение всех категорий персонала в зависимости от личного вклада в общие доходы»²⁸.

К основным функциям «управления относятся следующие виды деятельности:

- обоснование цели;
- формирование стратегии;

²⁷ Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н.Новгород: НИМБ, 2013. – С. 365.

²⁸ Жукова М.А. Менеджмент в туристском бизнесе М.: КНОРУС, 2015. – С. 74.

- планирование работы;
- проектирование операций;
- организация процессов, координация работы;
- мотивирование деятельности;
- контроль за ходом работ;
- оценка результатов;
- корректировка цели;
- изменение плана работы»²⁹.

С развитием рыночных отношений, увеличением объемов производства продукции и услуг, расширением экономических связей предприятий усложняется и система управления персоналом, соответствующим образом изменяются и главные принципы управления персоналом³⁰.

Весь процесс управления ориентирован на воздействие на человека и его трудовую деятельность, чтобы направить ее на совместные действия, сделать усилия персонала более эффективными³¹.

Комплексное изучение «существующих на предприятии весьма сложных и взаимосвязанных отношений в системе управления персоналом основывается на применении системного подхода. Данный подход позволяет рассматривать управляемую и управляющую подсистему, как единую систему управления персоналом предприятия, составляющие которой объединены общей экономической целью, состоящей в получении максимальной прибыли»³².

С точки зрения российских исследователей О.С. Виханского и А.И. Наумова «менеджер должен много знать о людях, с которыми он работает, для того, чтобы успешно управлять ими»³³.

²⁹ Веснин В.Р. Менеджмент. – М.: Проспект, 2014. – С. 478.

³⁰ Арсеньев Ю.Н. и др. Управление персоналом. Модели управления. – М.: Юнити – Дана, 2014. – С. 87.

³¹ Данилова Е. Типичные ошибки при создании системы мотивации // Финансовый директор. 2015. № 6. С. 23.

³² Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации. – М.: КноРус, 2014 – С. 178.

³³ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Инфра-М, 2012. – С. 398.

Отметим, что управление персоналом – «это именно целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом. При этом менеджмент должен рассматривать каждого человека как индивида, обладающего набором определенных качеств, как специалиста и как члена группы. Управление персоналом осуществляется в современных организациях в рамках кадровой политики. Перейдем к ее более подробному рассмотрению»³⁴.

В настоящее время под кадровой политикой обычно понимают систему теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы. Она определяет генеральное направление на длительную перспективу, общие и специфические требования к кадрам. Разрабатывается собственниками организации, кадровыми службами. В крупных компаниях кадровая политика как философия компании обычно официально декларируется и подробно фиксируется в документах. В небольших фирмах она, как правило, специально не разрабатывается, а существует как система неофициальных установок владельцев. Аналогичной точки зрения придерживается и Т.Ю. Базаров, который считает, что кадровая политика – это «совокупность моделей, представлений и принципов, которые применяются в работе с кадрами организации»³⁵.

По мнению российского исследователя А.Я. Кибанова, кадровая политика – это «генеральное направление кадровой работы, совокупность методов, принципов, норма организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного кол-

³⁴ Чемяков В.П. Кадровая логистика – взгляд на карьеру//Кадровый вестник, №8(20), 2014. С. 20-25

³⁵ Веснин В.Р. Управление персоналом. – М.: ТК Велби, Проспект, 2013. – С. 171.

лектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации»³⁶.

Как считает М.А. Казаков, «кадровая политика нацелена на обеспечение правильной адаптации нового персонала в организации, постоянного соответствия квалификационного уровня работников занимаемой должности, а также ответственности и лояльности сотрудников требованиям со стороны руководства организации. С целью повышения эффективности системы управления применяются методы управления персоналом организации. С помощью данных методов возможно создание оптимальной управляющей системы, способной оказывать воздействие на управляемую систему. Методы управления персоналом позволяют создать такой коллектив, который будет нацелен на высокопроизводительный труд и достижение успеха»³⁷.

Рассмотрим несколько определений того, что представляют собой методы управления. По утверждению А. П. Егоршина, «методы управления персоналом – это способы, с помощью которых осуществляется управленческое воздействие на работников с целью достижения определенных результатов». По мнению другого ученого М.Л. Разу, методы управления – это «те приемы и средства, которыми пользуются менеджеры, чтобы достичь определенной цели и решить конкретные задачи»³⁸.

Российский ученый Т.Ю. Базаров «выделил несколько характерных черт, присущих методам управления персоналом:

- методы управления показывают связь субъекта и объекта управления;
- метод – это способ воздействия руководителя на подчиненного;
- методы – это приемы для достижения управленческих целей;
- методы являются наиболее изменчивыми элементами в системе управления организацией.

³⁶ Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. – М.: Проспект, 2013. – С. 577.

³⁷ Самоукина Н.В. Настольная книга директора по персоналу. – М.: Эксмо, 2016. – 528 с.

³⁸ Аширов Д.А. Управление персоналом. – М.: ТК Велби, Проспект, 2013. – 432 с.
Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – М.: Академия, 2013. – С. 154.

В настоящее время ученые выделяют три группы методов управления персоналом – экономические, административные и социально-психологические. Рассмотрим их более подробно»³⁹.

Административные методы управления персоналом в своей основе имеют принципы ответственности, единоначалия и дисциплины. Они осуществляются через административное воздействие субъекта управления на персонал. Существует пять главных форм административного воздействия: организационное воздействие; дисциплинарная ответственность и взыскания; распорядительное воздействие; материальная ответственность; административная ответственность⁴⁰.

Специальным подразделением любого предприятия, ведущим работу с персоналом, является кадровая служба. Кадровая служба, как правило, это группа подразделений, секторов, профессионально занимающихся различными аспектами работы с персоналом. Причем в каждой компании, фирме этот набор носит свой специфический характер. Чаще всего в состав этой службы входят отдел кадров (служба, занимающаяся вопросами кадрового делопроизводства, организацией приема новых сотрудников, сохранностью персональных данных сотрудников, обработкой кадровой информации и некоторыми другими кадровыми проблемами), учебный центр (специальное подразделение, занимающееся вопросами обучения сотрудников, повышением их квалификации), служба оценки персонала, сектор социальной поддержки сотрудников⁴¹.

Построение отдела кадров должно осуществляться по следующим основным принципам:

- Оптимизация структуры отдела.

В состав отдела помимо «обычных подразделений, таких как сектор найма сотрудников, сектор кадрового делопроизводства, подготовки кадрового резерва т.п., целесообразно включить современные и важные структуры, ведущие

³⁹ Полукаров В.Л. Основы менеджмента. – М.: КноРус, 2014. – С. 173.

⁴⁰ Петрова О. Расчет средней численности работников предприятия // Учет в производстве. 2014. № 3.

⁴¹ Лукашевич В.В. Основы управления персоналом. – М.: КноРус, 2014. – С. 69.

обработку кадровой информации, карьерного роста сотрудников, подбора топ – менеджеров, маркетинга и экономики кадров и др»⁴².

- Специализация кадровых работников отдела.

Каждый сотрудник отдела, «имея годовые и квартальные планы своей работы, специализируется в конкретном виде своей деятельности (набор персонала, его обучение, мотивация или ротация и т.п.) с обязательной стажировкой в подразделениях своей фирмы. Целью таких стажировок является более глубокое понимание специфики работы каждого отдела компании, естественно, с более глубоким отражением этой специфики в дальнейших кадровых решениях»⁴³.

- Аналитичность работы отдела.

Вопросы обработки кадровой информации, оценки ее полноты и достоверности, регулярности представления ее на самые разные уровни управления являются необходимым условием эффективности работы отдела. В сборе и обработке кадровой информации необходимо максимально возможное применение современных информационных технологий, а также применение социометрических замеров, социологических опросов, анализа общественного мнения⁴⁴.

Другие профессиональные кадровые подразделения, такие как учебный центр, группа оценки персонала, редакция бюллетеня и другие. В современных условиях рыночной конкуренции, внедрения инновационных технологий особое значение имеют создание и работа корпоративных учебных центров с соответствующей организационной и учебно-методической структурой.

Конкретная ответственность за общее руководство персоналом в крупных организациях обычно возложена на профессионально подготовленных работников отделов кадров, обычно в составе штабных служб⁴⁵.

Важным условием в реализации кадровой деятельности является эффективно работающий отдел кадров, осуществляющий данную работу. Все необ-

⁴² Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров. – М.: Эксмо, 2014. – С. 264.

⁴³ Рудавина Е.Р., Екимасов В.В. Книга директора по персоналу. – СПб.: Питер, 2014. – С. 56

⁴⁴ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2013. – С. 658.

⁴⁵ Аширов Д.А. Управление персоналом. – М.: ТК Велби, Проспект, 2013. – С. 98.

ходимые данные для нее предоставляют отделу структурные подразделения. Эти материалы определяют и необходимое число сотрудников, и их квалификацию. Устанавливается и время, когда потребуются специалисты для выполнения работы⁴⁶.

Работа отдела кадров направлена как на удовлетворение запросов фирмы, так и на обеспечение интересов сотрудников в целом. Важно согласование реальных рыночных условий и интересов сотрудников. Цель кадровой работы - обеспечить фирму необходимыми трудовыми ресурсами и выявить необходимые для этого затраты. Отсюда столь актуален процесс подготовки кадров, их адаптация к условиям компании⁴⁷.

Главной целью кадровой политики фирмы является непрерывное профессионально-квалификационное развитие всех категорий работников на протяжении полного рабочего периода каждого из них в данной фирме. При этом необходимо обеспечить в этот период наиболее эффективное использование на каждом рабочем месте способностей всех исполнителей в соответствии с рыночными целями конкретного предприятия и всей национальной экономики⁴⁸.

Кадровая политика - система целей, принципов, правил и вытекающих из них форм, методов, правил, норм и критериев работы с кадрами, принятых в организации, соответствующих стратегии бизнеса. Цели кадрового планирования представлены на рисунке 1.3.

Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процесса обновления, сохранения и развития необходимого качественного и количественного состава кадров организации в соответствии с потребностями бизнеса.

Кадровое планирование является составной частью стратегического управления предприятия, помогает определить стратегию, цели и задачи кадровой политики и способствует их достижению через систему соответствующих мероприятий.

⁴⁶ Глухов В.В. Менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2014. – С. 87.

⁴⁷ Агамирова Е.В. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе: Практикум. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. – С. 39.

⁴⁸ Аверчев И. Как оценить эффективность работы компании // Финансовый директор. 2015. № 4.

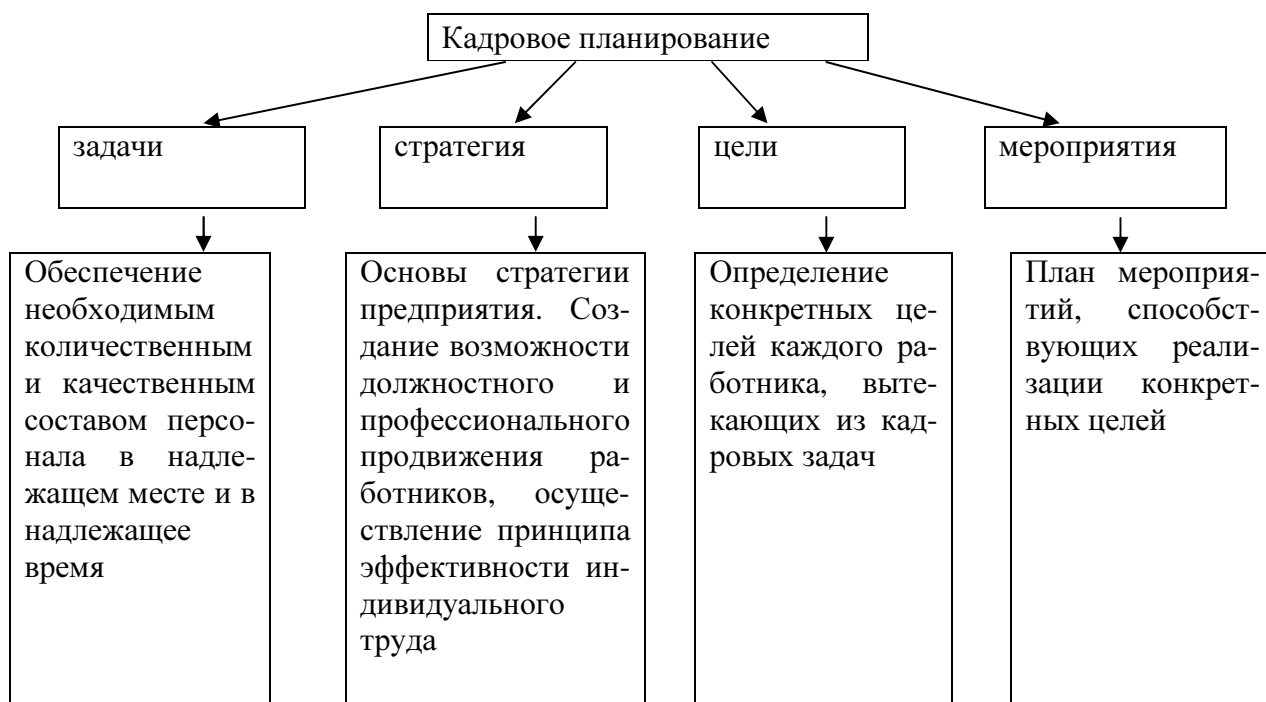


Рис. 1.3. Цели кадрового планирования ⁴⁹

В российском трудовом законодательстве предусмотрены следующие виды профессионального обучения работников: подготовка новых работников; переподготовка (переобучение); обучение вторым (смежным) профессиям; повышение квалификации. Успешная программа по развитию кадров способствует созданию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией. Естественно, что это должно вести к росту производительности, а, значит, и к увеличению ценности людских ресурсов организации.

Управление персоналом предприятия осуществляется с помощью различных методов управления, которые рассматриваются далее.

1.3. Методология проведения исследования системы управления персоналом ООО «Экосоюз»

Структурная схема терминов эффективной СУП организации приведена на рисунке 1.4

⁴⁹ Управление персоналом / Самыгин С.И. (и др.). Изд. 2-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2015. – С. 77.

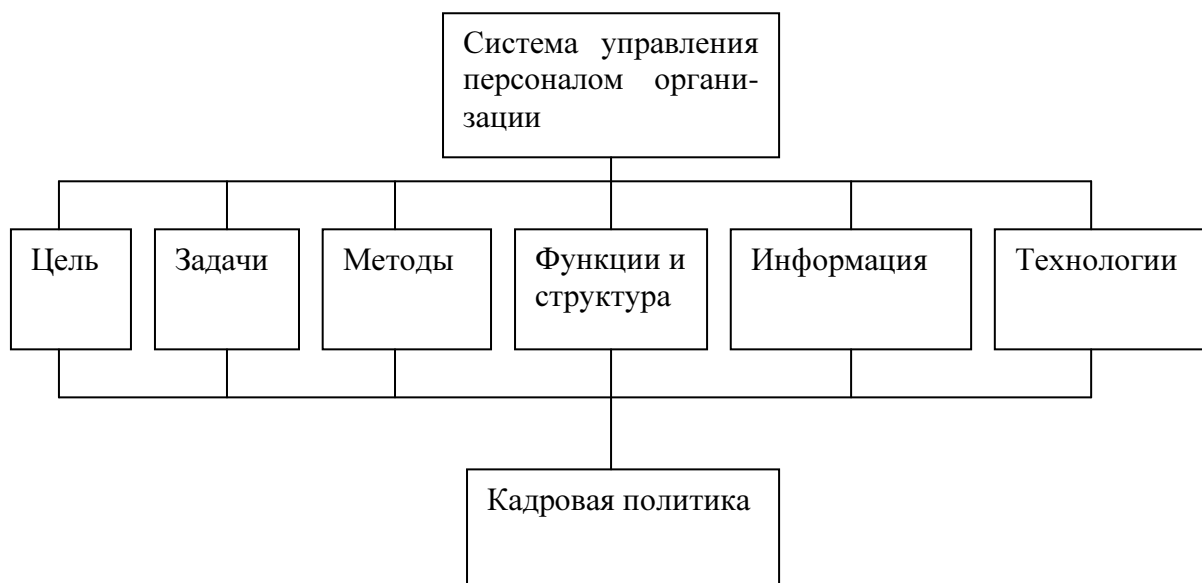


Рис. 1.4. Структура терминов СУП⁵⁰

Цель управления персоналом – обеспечение соответствия целям организации количественных и качественных характеристик персонала.

Задачи управления персоналом – это работы определенного вида, которые необходимо выполнить для того, чтобы поставленные цели были достигнуты.

В управлении персоналом, как правило, выделяют три основные задачи:

- обеспечить согласование производственных и социальных задач;
- обеспечить организацию персоналом необходимого уровня знаний, умений и навыков;
- обеспечить повышение квалификации персонала, непрерывное его развитие, эффективно использовать трудовой потенциал персонала организации⁵¹.

Методы управления персоналом – способы воздействия на работников организации, чтобы достичь поставленных целей и решить поставленные задачи. В управлении персоналом используются следующие методы:

⁵⁰ Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом. . – М.: Дашков и Ко, 2014. – С. 121.

⁵¹ Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. – М.: Проспект, 2013. – с.20

– административные (например, издание приказов и распоряжений, подбор и расстановка персонала, разработка должностных инструкций, положений и стандартов организации);

– социально-психологические (например, моральное стимулирование, участие работников в управлении, стимулирование инициативы и ответственности, социальное развитие коллектива);

– экономические (например, материальное стимулирование, планирование, экономическое обоснование) ⁵².

В рамках ВКР было проведено исследование кадровой политики организации на примере ООО «Экосоюз»

В введение сформулирована цель исследования, которая предполагает теоретическое и практическое изучение кадровой политики организации.

Данная цель исследования разрешается посредством решения следующих задач:

теоретического рассмотрения кадровой политики организации;

исследования кадровой политики организации на примере ООО «Экосоюз»;

проведение анкетирования и подведение итогов исследования.

Для выяснения, этих вопросов была предложена анкета, состоящая из 30 вопросов. При формулировке вопросов анкеты использовался закрытый тип вопросов, то есть таких, в которых есть варианты ответа. В анкете также присутствуют открытые вопросы.

Цель анкетирования. Целью являлось изучение кадровой политики организации в ООО «Экосоюз».

Предметом исследования выступает кадровая политика организации на примере ООО «Экосоюз».

Объектом исследования является персонал ООО «Экосоюз».

⁵² Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – с. 97

Для проведения исследовательской деятельности автором данной работы выбрана следующая структура, основанная на методологии исследования проблемы включающей в себя следующие элементы.

Метод исследования. В качестве основного метода исследования по стоящей проблеме был выбран метод социологического исследование основанный на анкетировании).

Название анкеты. Анкета представляет собой сборник вопросов по исследуемой проблеме построенной по закрытому типу с включением методов альтернативного ответов.

Анкета состоит из трёх частей:

Часть 1 Анализ основных направлений кадровой политики;

Часть 2. Анализ целей, принципов и объектов и основных показателей кадровой политики организации;

Часть 3. Анализ типов кадровой политики и направлений её проектирования и развития в организации.

Направленность исследования. Исследование направленно на сбор информации о процесса подбора и расстановки персонала.

Сроки. Анкетирование проводилось в течении трёх недель с 10.11.2015 по 4.12.2015 на предприятии которое является основным объектом данной работы.

Объём выборки. Исследование охватило 30 работников данного предприятия, которые занимают различные управленческие должности и находятся на различных уровнях управления предприятием.

Выводы по 1-ой главе

Таким образом, современная концепция человеческих ресурсов признает экономическую целесообразность капиталовложений в процедуры привлечения персонала в компанию, поддержания его трудоспособности, обучения и повышения квалификации, а также в создание условий, направленных на более полное выявление возможностей и способностей, которые заложены в личности.

В целом можно сделать следующие выводы.

1. Система управления персоналом (сокращенное наименование – СУП) является комплексом мероприятий по работе с персоналом. СУП направлена на достижение целей организации, что обеспечивается целенаправленной работой с ее сотрудниками.
2. Ядро СУП – кадровая политика организации, включающая совокупность основных моделей, представлений, принципов и целей, которыми определяются направление и содержание работы с кадровым составом организации в длительной перспективе. Методы управления персоналом – способы воздействия на работников организации, чтобы достичь поставленных целей и решить поставленные задачи.
3. В рамках ВКР было проведено исследование кадровой политики организации на примере ООО «Экосоюз». В введение сформулирована цель исследования, которая предполагает теоретическое и практическое изучение кадровой политики организации. Для выяснения этих вопросов была предложена анкета, состоящая из 30 вопросов. При формулировке вопросов анкеты использовался закрытый тип вопросов, то есть таких, в которых есть варианты ответа. В анкете также присутствуют открытые вопросы.
4. Для проведения исследовательской деятельности автором данной работы выбрана следующая структура, основанная на методологии исследования проблемы включающей в себя следующие элементы. В качестве основного метода исследования по стоящей проблеме был выбран метод социологического исследования основанный на анкетировании).

2. Анализ системы управления и организации труда персонала ООО «Экосоюз»

2.1. Общая характеристика и структура управления ООО «Экосоюз»

ООО «Экосоюз» осуществляет производство и продажу окон и балконов из ПВХ, раздвижных лоджий и балконов из алюминия.

ООО «Экосоюз» достаточно успешно работает в области проектирования, изготовления, монтажа конструкций из ПВХ и алюминиевого профиля с 2000 г. За это время успешно освоены и реализуются следующие виды продукции:

1. Окна и двери из ПВХ.
2. Окна и двери из алюминия - холодного и теплого типа.
3. Система остекления балконов и лоджий из ПВХ и алюминия.
4. Офисные перегородки из алюминиевого профиля.

Дополнительные услуги, которая компания оказывает при продаже своей продукции:

- отделка окон и дверей из ПВХ при помощи откосов из ПВХ и сэндвич панелей;

- комплексная (внутренняя и наружная) отделка балконов и лоджий.

В производстве ООО «Экосоюз» используется широкая номенклатура профилей и фурнитуры. Изделия из ПВХ профиля используют при замене остекления в квартирах, частных домах, офисных зданиях, при остеклении балконов и лоджий, а также устанавливаются по техническому заданию во вновь построенные здания и сооружения.

Предприятие производит и монтирует различные ограждающие светопрозрачные конструкции: окна, витражи, входные группы и прочие.

Использование в производстве профилей ПВХ с применением надежной фурнитуры, позволяет производить высокотехнологические конструкции, соблюдая при этом традиционные классические требования в оформлении окон.

Предприятие ориентировано на применение современных технологий и оснащено современным технологическим оборудованием на собственной производственной площадке в Пензе.

Большое количество конструктивных возможностей алюминия обеспечивает ему популярность. Из этого материала изготавливается широкий спектр ограждающих светопрозрачных конструкций, начиная от фасадов с открывающимися элементами (окна, двери, балконы) и заканчивая зимними садами.

Алюминиевые окна для жилых помещений специалистами ООО «Экосоюз» изготавливаются из теплого алюминиевого профиля, которые оснащены совершенной термоизоляцией. Окна из алюминия имеют наружную и внутреннюю оболочки, соединенные между собой термовставкой. Теплый алюминиевый профиль дает возможность производить установку, как стеклопакетов, так и одинарных окон.

При изготовлении продукции из холодного алюминиевого профиля термоизоляция не используется. Заполнение алюминиевых окон из холодного профиля так же может быть одинарным и со стеклопакетом.

ООО «Экосоюз» осуществляет индивидуальный подход к каждому клиенту, берется за самые сложные и нестандартные варианты алюминиевых окон.

В настоящее время ООО «Экосоюз» производит конструкции из ПВХ и алюминия любой степени сложности.

Для изготовления конструкций используются комплектующие материалы следующих производителей:

- алюминиевые профили ООО «ТАТПРОФ» /Россия/;
- алюминиевые профили «SARAY» /Турция/;
- алюминиевые профили для остекления балконов и лоджий «Проведал» /Россия/;
- профили ПВХ трех – и пятикамерные «TROCAL» /Германия-Россия/;
- профили ПВХ трех – и пятикамерные «КВЕ» /Германия-Россия/;
- фурнитура для окон ПВХ «AUBI» /Германия/;
- фурнитура для алюминиевых окон «Siegenia» /Германия/;

ООО «Экосоюз» располагает собственной производственной базой (цех конструкций из ПВХ, цех конструкций из алюминия), собственными подъемными механизмами (мачтовый подъемник, фасадные подъемники (люльки)), опытными квалифицированными и аттестованными для работ на высоте монтажниками, производящими установку конструкций из алюминия и ПВХ, остекление, прочие необходимые работы.

Постоянный контроль над состоянием уже завершенных объектов позволяет анализировать поведение использованных материалов с течением времени. Наши заказчики получают полный пакет сервисных услуг по обслуживанию конструкций, необходимые консультации и помощь.

Организационная структура управления предприятием отражена на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 - Структура управления ООО «Экосоюз» (по материалам компании)

Высшим органом ООО «Экосоюз» является общее собрание участников ООО.

Единоличным исполнительным органом предприятия является директор.

В подчинении у директора находятся подразделения основного и вспомогательного производства.

Главный экономист осуществляет организацию и совершенствование экономической деятельности предприятия, направленной на повышение производительности труда, эффективности и рентабельности производства, качества выпускаемой продукции, снижение ее себестоимости, достижение наибольших результатов при наименьших затратах материальных и финансовых ресурсов.

Начальник отдела кадров осуществляет кадровую политику предприятия: осуществляет прием и увольнение персонала, организует обеспечение правильных соотношений темпов роста производительности труда и заработной платы, достижение наибольших результатов при наименьших затратах трудовых ресурсов.

В подчинении у директора также находится главный инженер. Он определяет техническую политику предприятия: обеспечивает постоянное повышение уровня технической подготовки производства, его эффективности и сокращение материальных, финансовых и трудовых затрат на производство продукции, работ (услуг), высокое их качество. Обеспечивает эффективность проектных решений, своевременную и качественную подготовку производства, техническую эксплуатацию, достижение высокого уровня качества продукции в процессе ее разработки, производства и продажи.

Система управления персоналом ООО «Экосоюз» включает в себя:

1 Прогнозирование и перспективное планирование персонала. Система мероприятий, обеспечивающая руководство ООО «Экосоюз» актуальной и адекватной информацией о достаточном количестве и соответствующей квалификации персонала, необходимом в конкретное время, в конкретном месте для решения текущих производственных задач, достижения поставленных целей.

2 Обеспечение кадрами. Планирование и проведение мероприятий, направленных на обеспечение процесса управления и производственной деятельности достаточным количеством персонала.

3 Управление развитием персонала. Система мер, призванных помочь работникам в достижении профессионального успеха, в совершенствовании умений и навыков, необходимых для более качественного выполнения работы.

4 Мотивация и стимулирование персонала. Привитие и воспитание корпоративного духа, разработка системы стимулирования (вознаграждений и поощрений), способствующей повышению заинтересованности персонала в качестве своей работы и в успехе ООО «Экосоюз» в целом.

5 Организация труда. Комплекс мер по оценке требований к рабочему процессу и выработке критериев для оценки качества выполняемой работы.

6 Администрирование. Документальное сопровождение процесса управления персоналом ООО «Экосоюз», обеспечение правовой защищенности по вопросам соблюдения действующего трудового законодательства.

Основные экономические показатели деятельности предприятия ООО «Экосоюз», составленные на основе бухгалтерской отчетности за 2013-2015 гг. представлены в таблице 2.1.

Из нее видно, что выручка от реализации продукции, работ и услуг предприятия увеличилась, по сравнению с 2013 г., и составила в 2015 г. 65235 тыс. р. Снижение выручки в 2014 г. по сравнению с 2013 г. связано с сокращением объемов продаж вследствие финансово – экономического кризиса.

Полная себестоимость продукции характеризовалась тенденцией к росту. В 2013 г. темп снижения себестоимости опережал темп снижения выручки, в 2015 г. наблюдались противоположные изменения. Рост цен на сырьё, транспортные перевозки, а так же индексация зарплат не в полной мере компенсировались ростом отпускных цен на услуги.

Основные экономические показатели деятельности ООО «Экосоюз» за
2013-2015 гг. (по материалам компании)

Показатель	Годы			Изменение			
	2013	2014	2015	+,-		Темп роста, %	
				2014 от 2013	2015 от 2014	2014 к 2013	2015 к 2014
1. Выручка от реализации продукции, работ, услуг, тыс. р.	51453	41052	65235	-10401	24183	79,8	158,9
2. Полная себестоимость проданной продукции, работ, услуг, тыс. р.	38262	35774	55720	-2488	19946	93,5	155,8
3. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. р.	13191	5278	9515	-7913	4237	40,0	180,3
4. Чистая прибыль (убыток), руб.	9830	3429	4454	-6401	1025	34,9	129,9
5. Стоимость активов, тыс. р.	24130	29144	24149	5014	-4995	120,8	82,9
6. Ресурсоотдача, (выручка / активы) руб.	2,13	1,41	2,70	-0,72	1,29	66,2	191,5
7. Чистая рентабельность активов, %	40,74	11,77	18,44	-28,97	6,67	28,9	156,7

Ресурсоотдача в 2013-2015 гг. увеличивается, что свидетельствует о повышении эффективности использования финансовых ресурсов предприятием.

Рентабельность активов в 2015 г. составила 18,44%, это свидетельствует о том, что на 100 руб. стоимости активов предприятие получило в 2015 г. 18,44 руб. чистой прибыли.

Выручка от реализации продукции определялась в 2015 году по методу начисления. Прочие расходы из прибыли – 2181 тыс. руб., в том числе:

- налог на имущество – 179 тыс. руб.;
- услуги банка – 178тыс. руб.;
- другие расходы – 1824 тыс. руб.

Прибыль до налогообложения составила – 7334 тыс. руб.

Платежи в бюджет отчетного года составили – 2880 тыс. руб.

Чистая прибыль – 4454 тыс. руб.

Выплаты из нераспределенной прибыли предприятия в 2015 году составили 2644 тыс. руб., в том числе:

- выплаты социального характера (материальная помощь к отпуску, единовременная премия и другие выплаты) – 2644 тыс. руб.

Приобретено основных средств в 2013 г. – 731 тыс. руб., в том числе:

- вычислительная техника – 95 тыс. руб.

- строительное оборудование – 636 тыс. руб.

Проведена инвентаризация товарно-материальных ценностей, расчетов с дебиторами и кредиторами, расходов будущих периодов – недостачи и излишки не выявлены.

Таблица 2.2

Финансово-экономические показатели ООО «Экосоюз» (по материалам компании)

Показатели	2015 год тыс. руб.	2014 год тыс. руб.	Отклонение Тыс. руб.
1	2	3	4
Выручка	65235	41052	24183
Себестоимость	55720	35774	19946
Валовая прибыль	9515	5278	4237
Прочие доходы	-	6	
Прочие расходы	2181	804	1377
Прибыль до налогообложения	7334	4480	2854
Текущий налог	2880	1051	1829
Чистая прибыль	4454	3429	1025
Дебиторская задолженность	7768	7892	-124
Кредиторская задолженность	3757	7667	-3910

Исходя из этих показателей следует, что объем реализованной продукции возрос на 59 %. Стоимость чистых активов акционерного общества на конец 2015 года составила 20392 тыс. руб., а на начало отчетного периода - 19439 тыс. руб.

Повышение стоимости чистых активов составило 953 тыс. руб. за счет повышения чистой прибыли. Снижение суммы кредиторской задолженности составило 3910 тыс. руб. по сравнению с 2014 годом, в том числе за счет полученных авансов.

Просроченной кредиторской задолженности нет.

Просроченная дебиторская задолженность составила 31 тыс. руб.

Крупных сделок, а также сделок, в совершении которых имеется заинтересованность обществом в отчетном году, не совершалось.

Общество сохранило в 2015 году положительные финансовые показатели деятельности предприятия: рентабельность затрат –17,1%; коэффициент текущей ликвидности –3,89 при норме 1,5-2,0;- коэффициент абсолютной ликвидности 1,02 при норме 0,2-0,5.

Общество в 2015 г. проводило экономическую политику, направленную на сохранение и дальнейшее развитие партнерских взаимоотношений со своими основными заказчиками и установило производственные отношения с новыми заказчиками. Для этих целей Общество применяло гибкое ценообразование, способное удовлетворить интересы перспективного сотрудничества, рыночной устойчивости конкурентоспособности продукции. Обществом постоянно ведется работа по изучению спроса предложения на рынке услуг.

В таблице 2.3 представлен анализ выполнения плана основных финансово-экономических показателей предприятия.

Таблица 2.3

Плановые показатели финансово-хозяйственной деятельности общества за 2015 год (по материалам компании)

№ п/п	Показатели	В абсолют.	В % к вы-	В абсолют.	В % к вы-
		величинах	ручке	величинах	ручке
		Факт 2015 г. (тыс.руб.)	Факт 2015 г.	План 2015 г. (тыс. руб.)	План 2015 г.
1	2	3	4	5	6
1.	Выручка от продаж	65235	—	55000	—
2.	Себестоимость	55720	85	45000	82
3.	Прибыль от продажи	9515	15	10000	20
4.	Прочие доходы	-	—	50	—
5.	Прочие расходы	2181	—	1000	—
6.	Прибыль до налогообложения	7334	—	9050	—

7.	Налог на прибыль	2880	—	1810	—
8.	Чистая прибыль	4454	7	7240	13

Исходя из вышеуказанных показателей, предполагаемую чистую прибыль Общества прогнозировалось получить в сумме 7240 тыс. руб., однако фактически она составила всего 4454 тыс. руб., на что, в первую очередь, повлияло действие мирового финансового кризиса.

ООО «Экосюз» имеет социально ориентированную миссию своего бизнеса, направленную на удовлетворение четырех основных запросов покупателей:

- гарантированное качество товара;
- приемлемые цены;
- универсальный ассортимент продукции, состоящий из наиболее покупаемых товарных позиций в каждом сегменте;
- удобное время работы торговых точек.

Цель Общества - извлечение прибыли.

Экономика, культура, законы, государственные учреждения, политическая стабильность, уровень технологического развития разнятся от страны к стране. И это приходится учитывать при анализе макросреды.

Часто этап исследования макросреды называют PEST-анализ, по заглавным буквам основных анализируемых факторов - Political (политический), Economical (экономический), Social (социальный), Technological (технологический). PEST-анализ - полезный инструмент понимания рынка, позиции компании, потенциала и направление бизнеса. Данный анализ помогает руководителю компании увидеть картину внешнего окружения компании, выделить наиболее важные влияющие факторы. Обычно результаты PEST-анализа изображают в виде матрицы (таблица 2.4).

Матрица PEST- анализа ООО «Экосоюз» (разработано автором)

Политические факторы	Экономические факторы	Социокультурные факторы	Технологические факторы
Антимонопольное регулирование Налоговое законодательство Трудовое законодательство Стабильность политики правительства	Денежные ресурсы Уровень инфляции Уровни заработной платы и цен Сезонность/влияние погоды Платежеспособный спрос	Изменения в образе жизни Темпы образования семьи Демография Представления СМИ Потребительские предпочтения	Повышение производительности за счет автоматизации Развитие конкурентных технологий Доступ к технологиям, лицензирование, патенты Изменение и адаптация новых технологий

Данный анализ не является общим для всех компаний, так как в каждой из них существует свой особый набор ключевых факторов. Он является всего лишь первым шагом, качественным анализом. Чтобы определить силу влияния определенных факторов на компанию, прибегают к количественному анализу.

Для проведения количественного анализа строим матрицы вероятностей - воздействий, в одной из которых необходимо сгруппировать выявленные факторы внешней среды, которые оказывают положительное влияние на организацию (возможности), в другой - факторы внешней среды, оказывающие негативное воздействие на организацию (угрозы).

Данные матрицы позволяют получить три вида оценки степени значимости факторов для организации: высокую, среднюю, низкую (таблицах 2.5, 2.6).

Для получения более точной оценки значимости факторов внешней среды применяется метод взвешенной оценки. Оформление производят так же в виде матрицы, в которой в первой колонке вписаны отдельные факторы среды; во второй - вес данного фактора в виде относительной важности, определяемой экспертным путем; в третьей – оценка степени влияния фактора на организацию (например, в баллах), которая присваивается экспертом, в соответствии с выбранной шкалой.

Таблица 2.5

Матрица для учета возможностей внешней среды ООО «Экосоюз» (разработано автором)

Воздействие	Вероятность		
	Высокая	Средняя	Низкая
Высокое	Повышение уровня жизни населения	Появление новых поставщиков	Сокращение числа контролирующих организаций
Среднее	Разорение и уход с рынка фирм-конкурентов	Снижение цен на сырье и готовую продукцию	Предложения о сотрудничестве со стороны новых партнеров
Низкое	-	Совершенствование технологии производства	Появление нового товара

Таблица 2.6

Условная матрица для учета угроз внешней среды ООО «Экосоюз» (разработано автором)

Воздействие	Вероятность		
	Высокая	Средняя	Низкая
Высокое	-	Сбои в поставках продукции. Скачки курсов валют	Рост конкурентных преимуществ у других компаний-конкурентов
Среднее	Снижение уровня жизни населения. Рост налогов	Изменение покупательских предпочтений. Ужесточение государственного законодательства	-
Низкое	-	Появление новых фирм на рынке	-

Взвешенная оценка воздействия фактора на организацию определяется как произведение веса фактора на его оценку в баллах (таблица 2.7).

Таблица 2.7

Условная взвешенная оценка степени влияния факторов среды (разработано автором)

Факторы среды	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Экономические:	1		
Рост темпов инфляции	0,70	-8	-5,60
Скачки курсов валют	0,15	-7	-1,35
Рост налогов	0,10	-7	-0,70
Рост безработицы	0,05	-4	-0,20
Политико-правовые:	1		
Ужесточение налогового законодательства	0,30	-10	-3,0
Социокультурные:	1		
Снижение уровня жизни населения	0,45	-7	-3,15
Повышение уровня жизни населения	0,30	10	3,0

Развитие информационной отрасли	0,25	4	1,0
Технологические:	1		
Совершенствование технологии	0,18	6	1,08
Совершенствование менеджмента	0,18	5	0,90
Появление инновационных продуктов	0,64	1	0,64
Итого	4		

Для более полного представления полученные данные необходимо ранжировать в порядке убывания их степени воздействия (таблица 2.8).

Таблица 2.8

Условный рейтинг внешних возможностей и угроз(разработано автором)

№ п/п	Возможности	Угрозы
1	Повышение уровня жизни населения	Ужесточение налогового законодательства
2	Совершенствование технологии	Рост темпов инфляции
3	Совершенствование менеджмента	Скачки курсов валют
4	Развитие информационной отрасли	Рост налогов
5	Появление инновационных продуктов	Снижение уровня жизни населения

Таким образом, становится понятным, какие из вышперечисленных внешних факторов имеют наибольшее положительное или отрицательное влияние на компанию.

При анализе внешней среды другим методом – методом парных сравнений - эксперты (наиболее опытные работники предприятия) приняли во внимание четыре влияющих фактора:

-внешнее финансирование;

-взаимодействие с различными ведомствами, организациями (банки, Пенсионный фонд, Фонд обязательного медицинского страхования);

-финансовый кризис;

-новые технологии в строительстве.

Исходя из их предпочтительности, данные факторы были описаны следующим образом:

$$A2 > -A1; A1 \sim A3; A3 > -A4; A1 > -A4; A4 < -A2; A1 > -A4.$$

Матрица парных корреляций с учетом весовых значений каждой пары сравниваемых факторов приведена в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Матрица парных сравнений (разработано автором)

Значения	A _j				Результаты	
	A1	A2	A3	A4	∑	α _i
A1	1,0	1,5	1,0	1,5	5,0	0,294
A2	1,5	1,0	0,5	1,5	4,5	0,265
A3	1,0	1,5	1,0	1,5	5,0	0,294
A4	0,5	0,5	0,5	1,0	2,5	0,147
Итого					17	

Пояснения к расчетам:

$$\alpha_1=5,0/17=0,294; \alpha_2=4,5/17=0,265; \alpha_3=5,0/17=0,294; \alpha_4=2,5/17=0,147.$$

Приоритетность рассматриваемых факторов:

$$A_2 \prec A_3 \sim A_1 \succ A_4$$

Таблица 2.10

Первое преобразование матрицы парных сравнений (разработано автором)

Значения	A _j				Результаты	
	A1	A2	A3	A4	∑	α _i
A1	1,0*5,0=5,0	1,5*4,5=6,75	1,0*5,0=5,0	1,5*2,5=3,75	20,5	0,297
A2	1,5*5,0=7,5	1,0*4,5=4,5	0,5*5,0=2,5	1,5*2,5=3,75	18,25	0,264
A3	1,0*5,0=5,0	1,5*4,5=6,75	1,0*5,0=5,0	1,5*2,5=3,75	20,5	0,297
A4	0,5*5,0=2,5	0,5*4,5=2,25	0,5*5,0=2,5	1,0*2,5=2,5	9,75	0,141
Итого					69	

По всем факторам значения коэффициентов приоритетности изменилось. Наибольшее отклонение от предыдущего коэффициента приоритетности составляет:

$$(0,141-0,147)/0,147 * 100 = -4,1\%.$$

Таблица 2.11

Первое преобразование матрицы парных сравнений (разработано автором)

Значения	A _j				Результаты	
	A1	A2	A3	A4	∑	α _i
A1	1,0*20,5=20,5	1,5*18,25=27,38	1,0*20,5=20,5	1,5*9,75=14,63	83,01	0,297
A2	1,5*20,5=30,75	1,0*18,25=18,25	0,5*20,5=10,25	1,5*9,75=14,63	73,88	0,265

А3	1,0*20,5= =20,5	1,5*18,25= =27,38	1,0*20,5= =20,5	1,5*9,75=14,63	83,01	0,297
А4	0,5*20,5= = 10,25	0,5*18,25= =9,13	0,5*20,5= =10,25	1,0*9,75=9,75	39,38	0,141
Итого					279,28	

Наибольшее отклонение коэффициента приоритетности от предшествующих значений составляет:

$$(0,265-0,264)/0,264 * 100 = 0,4\%.$$

Данное значение меньше 2%, поэтому дальнейшее построение матриц парных сравнений можно прекратить, а коэффициенты приоритета можно считать установленными приоритетами исследуемых влияющих факторов. Таким образом, наибольшее влияние на ООО «Экосоюз» оказывает внешнее финансирование, а также мировой финансовый кризис.

Выводы

ООО «Экосоюз» – торговая сеть в городе Пензе и Заречном. Как юридическое лицо, организация самостоятельно осуществляет оперативный, бухгалтерский и статистический учет и отчетность в установленном действующим законодательством Российской Федерации порядке. Размер уставного капитала по состоянию на отчетную дату составляет 672 тысячи рублей.

Общество в 2015 г. проводило экономическую политику, направленную на сохранение и дальнейшее развитие партнерских взаимоотношений со своими основными заказчиками и установило производственные отношения с новыми заказчиками. Для этих целей Общество применяло гибкое ценообразование, способное удовлетворить интересы перспективного сотрудничества, рыночной устойчивости конкурентоспособности продукции. Обществом постоянно ведется работа по изучению спроса предложения на рынке услуг.

PEST анализ не является общим для всех компаний, так как в каждой из них существует свой особый набор ключевых факторов. Он является всего лишь первым шагом, качественным анализом. Чтобы определить силу влияния определенных факторов на компанию, прибегают к количественному анализу.

2.2. Анализ действующей системы управления и организации труда персонала в ООО «Экосоюз»

Одним из факторов успешного развития предприятия является обеспеченность трудовыми ресурсами, поскольку от нее зависят объем и своевременность выполнения поставленных задач, а, следовательно, конечные финансовые результаты деятельности компании.

На основе данных таблицы 2.12 проведем анализ обеспеченности персоналом ООО «Экосоюз».

В 2013 г. обеспеченность ООО «Экосоюз» персоналом составляла 102%. При этом руководителями было обеспечено на 100%. Избыточная обеспеченность наблюдается по таким категориям работников, как специалисты – на 3% в 2013-2014 гг., на 2,2% - в 2015 г.

Общая избыточная обеспеченность трудовыми ресурсами наблюдалась и в 2014 и в 2015 годах – на 5% и на 1% соответственно.

Обеспеченность компании служащими была недостаточной. Так, в 2013 г. недостаток данной категории персонала составлял 2,4%, в 2015 г. – 6,9%.

Таблица 2.12

Обеспеченность ООО «Экосоюз» персоналом в 2013-2015 гг. (чел.)

Категория работников	2013		Процент обеспеченности	2014		Процент обеспеченности	2015		Процент обеспеченности
	план	факт		план	факт		план	факт	
Среднесписочная численность работников, в том числе:	75	77	102,0	70	74	105,0	79	80	101,0
руководители	12	12	100,0	12	12	100,0	14	14	100,0
специалисты	4	5	103,0	4	5	103,0	5	6	102,2
служащие	8	7	97,6	6	6	100,0	7	6	93,1
основной персонал	51	53	103,4	48	50	104,0	53	54	102,0

Представляется необходимым проведение анализа состава и структуры трудовых ресурсов компании, прежде всего, по категориям персонала (таблица 2.13).

Таблица 2.13

Состав и структура персонала ООО «Экосоюз» по категориям персонала (%)

Категория персонала	Годы			Изменение			
	2013	2014	2015	2014 от 2013	от	2015 от 2014	от
1. Руководители	15,1	16,6	17,7	1,5		1,1	
2. Специалисты	6,8	7,4	7,9	0,6		0,5	
3. Служащие	9,0	8,5	7,3	-0,5		-1,2	
4. Основной персонал	69,4	67,5	67,1	-1,9		-0,4	
5. Среднесписочная численность работников	100,0	100,0	100,0	-		-	

В структуре персонала на протяжении всего периода исследования преобладали работники основной деятельности. Их доля в общей численности персонала составила в 2013 г. 69,4%, в 2014 г. – 67,5%, в 2015 г. – 67,1%.

Наименьший удельный вес занимали служащие. Так, в 2013 г. их доля составила 9%, в 2014 г. – 8,5%, а в 2015 г. сократилась до 7,3% за счет роста доля руководителей.

Анализ состава работающих по возрасту проведем на основе данных таблицы 2.14.

Таблица 2.14

Состав работающих ООО «Экосоюз» по возрасту

Возраст, лет	2013 год	2014 год	2014 к 2013, %	2015 год	2015 к 2014, %
18-25	5	5	100,0	4	80,0
26-35	11	13	118,2	13	100,0
36-45	46	50	108,7	46	92,0
46-55	14	13	92,9	16	123,1
56 и старше	1	3	300,0	1	33,3
Итого	77	84	109,1	80	95,2

Наибольшую долю в составе работников по возрасту занимают работники в возрасте от 36 до 45 лет, их численность в 2013 г. была равна 46 чел., в 2014 г.

увеличилась на 8,7% и составила 50 чел., в 2015 г. снова снизилась до 46 чел.

Анализ состава работающих по уровню образования проведем на основе данных таблицы 2.15.

Таблица 2.15 - Состав работающих ООО «Экосоюз» по уровню образования

Образование	2013 год	2014 год	2014 к 2013, %	2015 год	2015 к 2014, %
среднее	17	20	117,6	18	90,0
среднее специальное	22	24	109,1	20	83,3
незаконченное высшее	2	5	250,0	4	80,0
высшее	36	35	97,2	34	97,1
Итого	77	84	109,1	80	95,2

По уровню образования в составе работающих предприятия высока доля работников со средним специальным образованием – 22 чел. в 2013 г., 24 чел. – в 2014 г. (прирост 17,4%) и 20 чел. в 2015 г. (снижение 14,8%), а также с высшим образованием.

Таблица 2.16

Состав работающих по стажу работы

Стаж, лет	2013 год	2014 год	2014 к 2013, %	2015 год	2015 к 2014, %
до 1 года	2	2	100,0	2	100,0
1-5	8	10	125,0	9	90,0
до 10 лет	23	24	104,3	22	91,7
от 11 и более лет	44	48	109,1	47	97,9
Итого	77	84	109,1	80	95,2

Большая часть работников работает на предприятии более 10 лет (44 чел. в 2013 г. и 48 чел. в 2014 г. – прирост – 9,1%). В 2015 г. численность работников данной группы сократилась по сравнению с 2014 г. на 2,1% и составила 47 чел. Второй по величине является группа работников со стажем до 10 лет.

В управлении персоналом компании большое значение имеет их динамический анализ, который включает в себя расчет относительных показателей динамики, а также специальных коэффициентов.

В таблицах 2.17, 2.18 представлены данные для динамического анализа персонала ООО «Экосоюз» по различным категориям.

Таблица 2.17

Динамика персонала ООО «Экосоюз» по категориям работников за период 2013-2015 гг. (чел.)

Категория работника	Годы			2014 от 2013		2015 от 2014	
	2013	2014	2015	+, -	%	+, -	%
1. Руководители	12	12	14	0	2	102,4	115,3
2. Специалисты	5	5	6	0	1	109,5	115,4
3. Служащие	7	6	6	-1	0	89,9	92,8
4. Основной персонал	53	50	54	-3	4	94,2	107,5
5. Среднесписочная численность работников	77	74	80	-3	6	96,1	108,1

Численность персонала ООО «Экосоюз» увеличивается в динамике. Причиной этого в 2015 г. по сравнению с 2013 г. явилось увеличение численности основного персонала с 53 чел. до 54 чел. и численности руководителей

В 2015 г. по сравнению с 2013 г. сократилась численность служащих на 1 чел., или на 10,1% и составила в 2015 г. 6 чел.

Коэффициенты, характеризующих движение трудовых ресурсов отражены в таблице 2.18.

Таблица 2.18

Данные о движении персонала ООО «Экосоюз» в 2013-2015 гг.

Показатель	Годы			Изменение	
	2013	2014	2015	2014 от 2013	2015 от 2014
Среднесписочная численность работников	77	74	80		
Количество принятых человек	2	3	3	-1	0
Количество уволенных человек	6	15	5	9	-10
Коэффициент оборота по приему	0,023	0,030	0,038	0,007	0,008
Коэффициент оборота по выбытию	0,072	0,179	0,065	0,107	-0,114

Коэффициент текучести кадров	0,011	0,017	0,024	0,006	0,007
Коэффициент постоянства состава труд-х ресурсов	0,980	0,978	0,975	-22	-60
Коэффициент устойчивости состава трудовых ресурсов	0,957	0,963	0,957	-60	-10

В 2013 г. в ООО «Экосоюз» было принято 2,3% новых работников, в 2015 г. данный показатель увеличился до 3,8%.

В 2014 г. оборот по выбытию составил 17,9%, что выше уровня 2013 г. на 10,7%. В 2015 г. процент уволенных работников составил 6,5%.

Кадровый состав компании является недостаточно стабильным, поскольку повышается текучесть кадров с 1,1% в 2013 г. до 2,4% в 2015 г.

Свидетельством недостаточно эффективной проводимой в компании кадровой политики является снижение коэффициентов постоянства состава и устойчивости состава трудовых ресурсов.

Проблема текучести кадров в ООО «Экосоюз» является совокупным результатом взаимодействия факторов внешней и внутренней среды компании.

Внешние факторы: качество трудовых ресурсов; демографическая ситуация в стране; экономическая ситуация (спад или подъём).

Внутренние факторы компании: корпоративная культура; экономическое положение; уровень кадрового менеджмента, кадровая политика.

На внешние факторы компания повлиять практически не в состоянии, компания приспосабливается к внешней среде, следовательно, внешние и внутренние факторы находятся в постоянном взаимодействии.

Рассмотрим внешние факторы:

- демографическая ситуация в стране характеризуется высоким уровнем смертности, низким уровнем рождаемости;
- экономика страны находится в стадии роста;
- рыночная среда высоко конкурентная;
- качество трудовых ресурсов (образование, здоровье, менталитет) можно охарактеризовать как низкое, не адаптированное к рыночным отношениям в условиях демократии.

Рассмотрим внутренние факторы:

- корпоративная культура компании (10 лет) характеризуется как нестабильная;
- экономическое положение и материальная база компании нестабильные (за исключением экспортно-ориентированных компаний сырьевого сектора экономики).

Теперь рассмотрим механизмы влияния этих факторов на текучесть кадров. Неудовлетворительная демографическая ситуация и качество трудовых ресурсов при экономическом росте приводят к дефициту и квалифицированных, и неквалифицированных кадров. Дефицит кадров при высокой конкуренции ведёт к текучести кадров и борьбе работодателей за кадровые ресурсы. Это, в свою очередь ведёт, к росту заработной платы. Рост стоимости трудовых ресурсов приводит к росту издержек компании и понижению конкурентоспособности. Компании, которые не способны платить требуемую зарплату, теряют свои кадры, что при превышении критического значения текучести кадров может привести к несостоятельности компании и дальнейшему ее банкротству.

Сильная корпоративная культура компании способствует сохранению кадров, а при увольнении сотрудника - быстро восстанавливает потери, как по количественным, так и качественным параметрам в результате внутреннего обучения и перемещения работников с одного рабочего места на другое. Сильная материальная база и стабильное экономическое положение компании позволяет нанимать сотрудников высокой квалификации. В таких компаниях, как правило, не бывает высокой текучки.

Учитывая вышесказанное, можно сделать следующий вывод: в условиях сложной демографической и экономической ситуации в стране, низкого качества трудовых ресурсов, работодателю следует больше внимания уделять укреплению корпоративной культуры компании и таким основным её элементам, как уважительное отношение к сотрудникам; командный дух, взаимовыручка; взаимообмен профессиональным опытом; справедливое распределение заработанных средств. Все вышеперечисленные позиции укрепляют межличностные

взаимоотношения в коллективе, повышают возможность саморазвития и самореализации персонала, дают возможность получать удовлетворение от результатов своего труда, повышают лояльность сотрудников к компании и к её руководству.

Причинами текучести кадров ООО «Экосоюз» являются наиболее распространенные в данной организации причины увольнений работников, которые можно разделить на три основные группы:

- 1) увольнения, связанные с семейно-бытовыми обстоятельствами;
- 2) увольнения, связанные с неудовлетворенностью работников условиями труда и быта;
- 3) увольнения, связанные с нарушениями трудовой дисциплины.

Причины увольнения, обусловленные неудовлетворенностью, тесно связаны с факторами текучести, под которыми понимаются условия труда и быта работников: содержание и организация труда, система материального и морального стимулирования, организация производства и управления, взаимоотношения в коллективе, система профессионального роста, обеспеченность жильем, санитарно-гигиенические условия труда. Мотивы увольнения являются отражением его причин в сознании работников, которые устанавливаются в процессе беседы с увольняемыми.

Причины текучести кадров можно подразделить на несколько групп: профессионально-квалификационные; организация и условия труда; личностные; уровень удовлетворенности материальными благами; отношения в коллективе; прочие.

Показатели использования рабочего времени имеют важное значение в системе трудовых показателей на предприятиях. Их анализ целесообразно проводить в направлении выяснения причин, частоты и размеров потерь фонда рабочего времени и степени уплотнения рабочего дня. Анализ использования рабочего времени должен быть увязан с показателями качества работы организации. По результатам анализа необходимо разработать мероприятия, направленные на улучшение использования рабочего времени: облегчение условий труда,

соблюдение норм охраны труда, и техники безопасности, лучшей организации рабочих мест, введение рациональных графиков предоставления выходных дней и очередных отпусков, укрепление трудовой дисциплины, совершенствование системы премирования.

Данные об использовании рабочего времени в ООО «Экосоюз» приведены в таблице 2.19.

Таблица 2.19

Данные об использовании рабочего времени в ООО «Экосоюз» в 2015 году

№ строки	Показатели	Ед. измер.	Фактически в базисном году	В отчетном году		План к базису (гр.5:гр.4)	Фактическое выполнение в отчетном году	
				по плану	фактически		к базису (гр.6:гр.4)	к плану (гр6:гр5)
А	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Календарный фонд времени	дней	365	365	365	1,00	1,00	1,00
2	Выходные и праздничные дни	дней	103	104	104	1,010	1,010	1,000
3	Номинальный фонд времени (стр1-стр2)	дней	262	262	262	1,000	1,000	1,000
4	Неявки на работу, в т.ч.	дней	31,8	27,9	32,4	0,877	1,019	1,161
4а	очередные и все виды дополнительных отпусков	дней	16,84	16,94	16,92	1,006	1,005	0,999
4б	отпуска по беременности и родам	дней	2,08	2,08	2,07	1,000	0,995	0,995
4в	выполнение государственных обязанностей	дней	0,62	0,62	0,61	1,000	0,984	0,984
4г	отпуска по болезни	дней	10,20	8,26	10,62	0,810	1,041	1,286
4д	административные отпуска	дней	1,34	-	1,52	-	1,134	-
4е	целосменные простои	дней	0,30	-	0,32	-	1,067	-
4ж	прогулы	дней	0,42	-0,34	-	0,810	-	
5	Реальный фонд рабочего времени (стр3-стр4)	дней	230,2	234,1	229,6	1,017	0,997	0,981
6	Номинальная продолжительность рабочего дня	ч	7,82	7,82	7,82	1,000	1,000	1,000

7	Изменение продолжительности рабочего дня	ч	0,05	0,02	0,04	04	0,8	2,0
7а	Сокращение за счет перерывов кормящих матерей	ч	0,02	0,02	0,02	1,000	1,000	1,000
7б	Сокращение за счет внутрисменных простоев	ч	0,13	-	0,15	-	1,154	-
7в	Увеличение за счет сверхурочной работы	ч	0,10	-	0,13	-	1,300	-
8	Реальная продолжительность рабочего дня	ч	7,77	7,80	7,78	1,004	1,001	0,997
9	Годовой эффективный фонд рабочего времени (стр 8*стр5)	ч	1789	1826	1786	1,021	0,998	0,978

Данные по гр. 5 берутся по плановому балансу рабочего времени одного среднесписочного рабочего данного предприятия.

Данные по стр. 2 определены с учетом совпадения праздничных дней с выходными.

Неявки на работу по гр. 4 определяются путем деления общих затрат рабочего времени по каждому их виду на среднесписочную численность рабочих.

Изменения продолжительности рабочего дня по гр. 6 определяются путем деления общих затрат рабочего времени (в часах) по каждому виду на число отработанных человеко-дней всеми рабочими.

По плану намечалось реальный фонд рабочего времени (стр. 5) увеличить на 3,9 дня (234,1 - 230,2), а фактически по сравнению с базисным годом он был даже уменьшен на 0,6 дня (230,2-229,6), т. е. по сравнению с плановым заданием этот фонд был уменьшен на 4,5 дня (3,9 + 0,6 или 234,1 -229,6). Следовательно, по этому виду резервов улучшения использования рабочего времени, по сравнению с базисным годом, было допущено даже ухудшение. Такое значительное невыполнение планового задания объясняется следующими обстоятельствами.

Потери рабочего времени в связи с заболеваемостью рабочих (стр. 4г) не уменьшены, как это планировалось, на 1,94 дня (10,20-8,26), а по сравнению с

базисным годом возросли на 0,42 дня (10,62-10,20), в результате чего эти потери по сравнению с планом увеличились на 2,36 дня (1,94 + 0,42 или 10,62 - 8,26). Не сокращена, а расширена практика предоставления административных отпусков, в результате чего эти потери (стр. 4д) составили 1,52 дня (гр. 6). Немножко возросли по сравнению с базисным годом и целодневные простои (стр. 4е), превысив базовый показатель на 0,32 дня (гр. 6). Не были изжиты и прогулы (стр. 4ж), они превысили базовый показатель на 0,34 дня (гр. 6). Непредвиденная экономия рабочего времени, по сравнению с планом - на очередных и дополнительных отпусках (стр. 4а) на 0,02 дня (16,94 - 16,92), на отпусках по беременности и родам (стр. 4б) - на 0,01 дня (2,08 - 2,07) и на выполнении государственных и общественных обязанностей (стр. 4в) - на 0,01 дня (0,62 - 0,61), не изменила общего неудовлетворительного положения с использованием рабочего времени.

Выполненный детальный анализ показывает основные направления дальнейшей работы по улучшению использования рабочего времени, которое является одним из важнейших условий повышения производительности труда. Особое внимание при этом необходимо уделить следующим мероприятиям:

- выявлению конкретных причин каждого случая простоя и обоснованности применения сверхурочных работ с тем, чтобы принять неотложные меры, направленные на их сокращение (ликвидацию);

- тщательному изучению (по листкам нетрудоспособности) характера заболеваемости у отдельных групп работающих и разработке на этой основе действенных профилактических мероприятий, обеспечивающих снижение заболеваемости;

- изучению каждого случая нарушений трудовой и производственной дисциплины с целью ее укрепления, используя для этого не только административные меры, но и формы как морального, так и материального воздействия на ее нарушителей;

- упорядочению практики предоставления кратковременных административных отпусков без сохранения содержания.

Для оценки роли различных участников организации в выполнении основных функций кадровой политики, осуществляемых в рамках функционирования системы управления персоналом компании, необходимо провести функциональное разделение труда в данной области (таблица 2.20). В таблице приводится ряд функций по управлению трудовыми ресурсами в компании.

Таблица строится с целью упорядочения разделения труда в данной области, ликвидации дублирования выполнения отдельных функций, более равномерной загрузки работников, а также для составления более чёткого баланса прав реализации функций по управлению персоналом. При этом следующие буквенные символы:

О - отвечает за выполнение данной функции, организует её выполнение;

И - предоставляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции;

У - участвует в выполнении данной функции;

Р - принимает решение, утверждает, подписывает документ;

С - согласовывает подготовленный документ;

К - контролирует.

Таблица 2.20

Функциональное разделение труда по кадровым вопросам в ООО «Эко-союз»

Функции УП	Директор	Главный бухгалтер	Отдел кадров	Линейные руководители
Обеспечение персоналом	Р,К	И	И,О	У
Обучение и профессиональная подготовка	Р,К	С,И	И	О
Материальное поощрение, премирование	Р	К,С,И,О	-	И
Адаптация и социально-психологическая работа	-	-	У	О
Контроль за состоянием работы кадров	Р,К	И	-	О,К
Оформление документации при приеме, увольнении и пр.	Р,К	С	О,И	И
Проведение аттестации	Р,К	У	О,И	И,У

Данные таблицы 2.20 свидетельствуют о наличии существенных проблем в компании в системе управления персоналом. Их можно определить следующим образом: происходит дублирование некоторых функций по управлению трудовыми ресурсами (например, обеспечение кадрами); существует неравномерная нагрузка при их реализации; ряд руководителей выполняет несвойственные их должности функции; практически игнорируются особенности управления малыми коллективами и необходимость использования социально-психологических инструментов воздействия, отсутствует понимание важности адаптации в компании.

Планирование подбора персонала в ООО «Экосоюз» состоит из следующих этапов (рисунок 2.2):

- анализ резюме и заявления, позволяющий отобрать тех кандидатов, которые имеют наиболее соответствующие данной вакансии знания и навыки;
- структурированное собеседование с менеджером по персоналу. Целью собеседования является оценка личных качества кандидата, а также краткий рассказ о фирме и ответ на вопросы кандидата;
- собеседование с руководителем отдела, которое позволяет оценить профессиональные качества и способности к выполнению конкретной работы;
- практика двух пробных дней, на которой соискатель, выполняя задания, созданные на основе конкретных рабочих ситуаций, знакомится с принципами работы в ООО «Экосоюз». Соискатель получает о фирме то количество информации, которое он может и хочет получить для того, чтобы принять решение о своем желании работать с ней. В свою очередь, соответствующие специалисты ООО «Экосоюз» оценивают его по необходимым им критериям;
- решение о приеме и приглашении на работу принимается в случае успешного прохождения кандидатом всех этапов процесса подбора персонала.

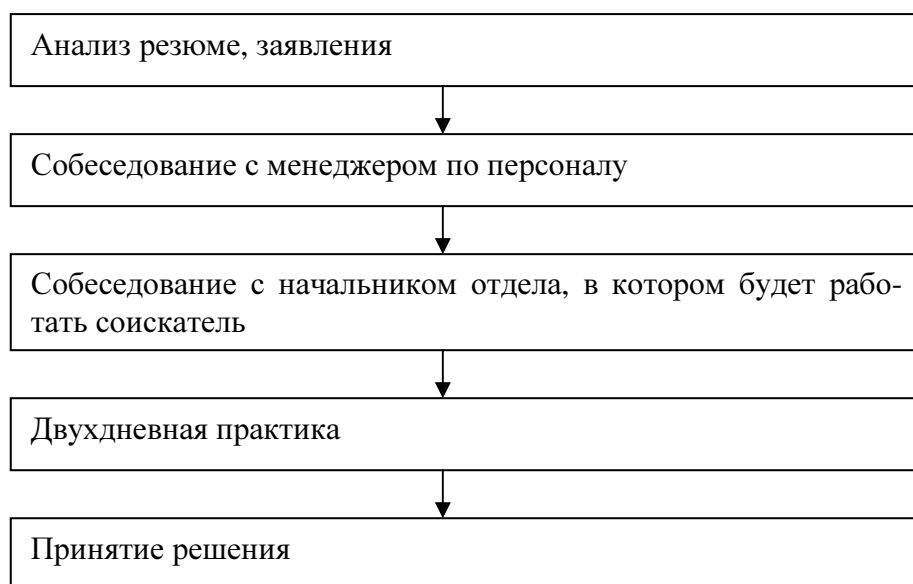


Рисунок 2.2 - Этапы планирования процесса подбора персонала в ООО «Экосоюз»

Для облегчения анализа всем претендентам в ООО «Экосоюз» предлагается стандартный бланк заявления, включающий сведения о фамилии, возрасте, образовании, опыте работы, специальные пункты. Заявление совмещено с анкетой, содержащей вопросы о предыдущей работе, заработной плате, причинах увольнения, интересах, опыте работы, наградах, почетных званиях, публикациях, а также о лицах, которые могут что-то сообщить о претенденте.

В результате анализа документов принимается решение о целесообразности личной встречи с претендентом. Приглашение на нее предварительно делается по телефону, но обязательно подтверждается письменно.

Отбор кандидатов производится из числа претендентов с помощью оценки деловых качеств кандидатов. При этом, в ООО «Экосоюз» используются специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств: общественно-гражданская зрелость; умение работать с людьми; уровень знаний и опыт работы с зарубежными партнерами; умение работать с документами и информацией; организаторские способности; отношение к труду; умение своевременно принимать и реализовывать решения; морально-этические черты характера.

Далее экспертами проводится работа по определению наличия качеств у кандидатов на вакантную должность и степень обладания ими каждым кандидатом по каждому качеству. Кандидат, в наибольшей степени обладающий всеми необходимыми для вакантной должности качествами, занимает эту должность.

Пример оценки деловых и личностных качеств начальника отдела кадров ООО «Экосоюз» приведен в таблице 2.21. В данной методике рассматривается оценка деловых, социальных, профессиональных и личностных качеств руководителя по пяти бальной системе:

- 1 балл – зона очень слабого руководителя;
- 2 балла – зона слабого руководителя;
- 3 зона – среднего руководителя;
- 4 балла – зона хорошего руководителя;
- 5 баллов – зона лучшего руководителя.

Таким образом, кандидат на должность начальника отдела кадров в ООО «Экосоюз» потенциально является хорошим руководителем.

Таблица 2.21

Оценка качеств кандидата на должность начальника отдела кадров ООО «Экосоюз»

	Группы качеств	Качества	Номер качества	Баллы				
				1	2	3	4	5
Средний балл 4,7	Деловые и социальные, 4,7	принципиальность	1					*
		чувство долга	2					*
		принципиальный подход к делу	3				*	
		предприимчивость	4					*
		воля	5					*
		настойчивость	6				*	
		способность доводить дело до конца	7			*		
		требовательность к себе	8					*
		требовательность к подчиненным	9					*
		чувство ответственности	10					*
		производительность труда	11					*
		качество труда	12					*
		решительность	13					*
		энергичность	14				*	
		трудолюбие	15				*	

Профессиональная квалификация и знания работника, 4,5	способность создать сплоченный коллектив	16				*	
	добросовестность	17					*
	дисциплинированность	18					*
	способность поддержать высокую дисциплину в коллективе	19					*
	самостоятельность в принятии решений	20					*
	забота о людях	21				*	
	инициатива	22				*	
	новаторство	23			*		
	опыт работы	24				*	
	знания в области техники и технологии	25					*
	знания в области экономики	26					*
	знания в области организации и управления	27					*
	знания в области психологии	28				*	
Личностные, 4,7	социологии	29			*		
	педагогике	30				*	
	конкретные знания в области розничной торговли	31					*
	высшее образование	32					*
	культурный уровень	33					*
	отношение к повышению своей деловой квалификации	34					*
	отношение к повышению квалификации подчиненных	35					*
	здоровье	36				*	
	работоспособность	37					*
	чувство собственного достоинства	38					*
	справедливость	39				*	
	честность	40					*
Авторитет, 4,8	самообладание и выдержка	41					*
	способность находить выход из затруднительных положений	42					*
	коммуникабельность	43					*
	моральная устойчивость	44					*
	скромность	45				*	
	чувство юмора	46			*		
	специалиста	47				*	
	руководителя	48					*
	воспитателя	49			*		
	человека	50				*	

Решение проблемы эффективного использования человеческих ресурсов является важнейшим условием экономического развития ООО «Экосоюз». Хочется отметить, что одним из основных минусов в работе по управлению персоналом в ООО «Экосоюз» является недостаточная мотивация сотрудников

данной фирмы к высокопроизводительному труду. Некоторые предложения по исправлению этого недостатка предложены мной далее, в п. 3.2.

В ООО «Экосоюз» проводилось анкетирование работников предприятия, в результате которого были получены следующие данные, отражающие ценностные характеристики мотивации работников (таблица 2.22).

Таблица 2.22

Трудовые ценности работников ООО «Экосоюз», 2015 г.

Ценности	Рейтинг в иерархии
Высокая заработная плата	1
Надежность, стабильность места работы	2
Отношения с товарищами по работе	3
Возможность реализовать свои способности, навыки, умения	4
Содержание работы (чтобы она была интересная)	5
Отношения с руководителями	6
Работа оставляет время для досуга, личной жизни	7
Возможность работать самостоятельно	8
Перспективы профессионального, служебного роста	9
Возможность проявлять инициативу	10
Возможность приносить пользу обществу	11
Возможность влиять на работу предприятия	12
Работа пользуется уважением в окружении работника	13

Из таблицы 2.22 видно, что наиболее важными для работников ООО «Экосоюз» трудовыми ценностями являются уровень заработной платы, надежность, стабильность места работы, а также отношения с товарищами по работе.

Удовлетворенность своим трудом является важным фактором формирования структуры кадров предприятия, так как разделение труда и чувства ответственности и результативность позволит четко разграничить выполняемые ими функции.

Уровень распределения работников ООО «Экосоюз» в зависимости от их удовлетворенности своим трудом можно определить на основе данных таблицы 2.23.

Таблица 2.23 - Распределение опрошенных работников ООО «Экосоюз» в зависимости от удовлетворенности своим трудом (%)

Категория работника	Удовлетворенность деятельностью		Итого
	Да	Нет	
1. Руководители	71,0	29,0	100,0
2. Специалисты	63,6	36,4	100,0
3. Служащие	78,7	21,3	100,0
4. Основной персонал	81,8	18,2	100,0

Данные, приведенные в таблице 2.24, показывают, что среди исследуемых кадров большая часть удовлетворена своим трудом. Все категории работников в качестве удовлетворенности трудом отмечают материальное стимулирование, продвижение, морально-психологический климат в коллективе.

Поскольку основным мотивирующим фактором к эффективному труду работников компании являются затраты, направляемые на персонал, то необходим их анализ и, прежде всего, структурный анализ (рисунок 2.3).

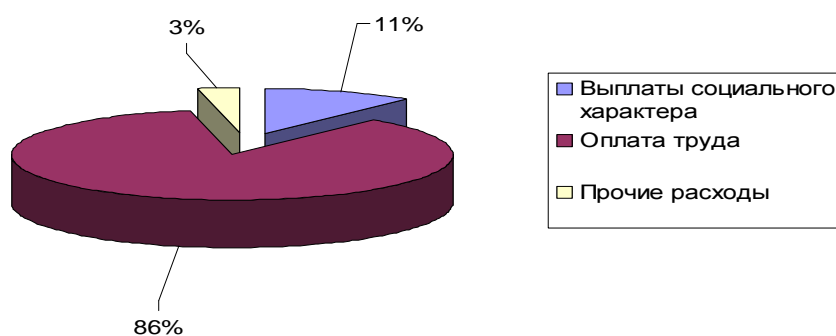


Рисунок 2.3 - Структура затрат на персонал ООО «Экосоюз»

Из представленного выше рисунка видно, что в структуре затрат на персонал компании «Экосоюз» большую часть занимают расходы на оплату труда - 86%, на выплаты социального характера приходится 11%, на прочие расходы - 3%.

В соответствии с ТК РФ, компания самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры должностных окладов, а также формы материального поощрения.

Оплата труда руководителя Общества производится в соответствии с трудовым договором, заключенным в установленном порядке с собственником имущества Общества.

Оплата труда руководителей, специалистов, служащих и рабочих производится в соответствии с должностными окладами (тарифными ставками), установленными штатным расписанием и пропорционально отработанному рабочему времени.

Оплата труда работников, работающих на условиях неполного рабочего времени, производится согласно штатному расписанию пропорционально отработанному времени.

Оплата труда при выполнении обязанностей временно отсутствующего работника с освобождением от основной работы (перевод на другую работу) производится по ставке более высокой квалификации.

Оплата труда в праздничные дни производится работникам, труд которых оплачивается по часовым тарифным ставкам, в размере двойной часовой ставки.

Оплата труда работникам, получающим месячный должностной оклад, - в размере одинарной дневной ставки сверх оклада, если работа в выходной и нерабочий праздничный день производилась в пределах месячной нормы рабочего времени, и в размере двойной дневной ставки сверх оклада, если работа производилась сверх месячной нормы (ст.153ТК).

Оплата труда в сверхурочное время, а также при невыполнении норм труда, браке продукции, производится в соответствии с законодательством РФ (ст.152,155,156,ТК РФ).

Оплата времени простоя по вине работодателя, если работник в письменной форме предупредил работодателя о начале простоя, оплачивается в размере не менее двух третей средней заработной платы работника.

Оплата времени простоя по причинам, не зависящим от работодателя и работника, если работник в письменной форме предупредил работодателя о на-

чале простоя, оплачивается в размере не менее двух третей тарифной ставки (оклада).

Время простоя по вине работника не оплачивается (ст. 157 ТК РФ).

По соглашению между отдельными работниками и Обществом временно могут вводиться другие системы оплаты труда (сдельная или комиссионная), переход на которую осуществляется по приказу руководителя.

Для исчисления среднего заработка при начислении очередного отпуска, компенсации за неиспользованный отпуск, компенсации за отпуск при увольнении, выходного пособия и в других случаях, предусмотренных законодательством, применяется Постановление Правительства РФ от 11.04.2003г. № 213. При этом в расчет среднего заработка включаются премии, предусмотренные Положением о премировании Общества.

Доплата за совмещение профессий (должностей), за расширение зон обслуживания или увеличенный объем работ, за исполнение обязанностей временно отсутствующего работника (равной или низшей квалификации) без освобождения от основной работы производится до 50% от должностного оклада.

Доплата за замещение временно отсутствующего руководителя структурного подразделения производится в виде разницы в окладах (без надбавки).

Доплата работникам моложе 18 лет до уровня оплаты труда работников соответствующих категорий при полной продолжительности ежедневной работы производится за счет чистой прибыли Общества.

При отзыве по производственной необходимости работника из отпуска, сумма оставшихся отпускных не удерживается, а засчитывается в счет аванса по заработной плате.

С целью усиления материальной заинтересованности и ответственности каждого работника в улучшении качества продукции, увеличении ее выпуска и повышении эффективности производства при наличии средств у Общества вводится премирование работников по итогам работы за месяц и за полугодия.

Премирование за основные результаты работы Общества по итогам работы за месяц и за полугодия осуществляется за счет средств на оплату труда с отнесением затрат на себестоимость продукции.

Премия за общие результаты работы по итогам месяца начисляется и выплачивается постоянным и временно принятым работникам Общества, а так же совместителям - руководителям Общества (генеральный директор, исполнительный директор) вместе с заработной платой этого же месяца.

В таблице 2.24 представлена динамика отдельных элементов фонда оплаты труда персонала, а в таблице 2.25 – структура фонда оплаты труда.

Из таблиц 2.24 и 2.25 видно, что в 2013 г. фонд оплаты труда работников предприятия составил 6012,5 тыс. руб. При этом 68,4% (4112,6 тыс. руб.) в фонде оплаты труда занимает основная заработная плата, 21,6% (1298,7 тыс. руб.) приходится на долю различных доплат. В 2014 г. фонд оплаты труда персонала увеличился на 31,8%

Таблица 2.24

Фонд оплаты труда ООО «Экосоюз» в 2013-2015 гг.

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютное отклонение (+,-)		Темп прироста, %	
				2014 от 2013	2015 от 2014	2014 к 2013, %	2015 к 2014, %
Основная заработная плата, тыс. руб.	4112,6	5421,0	5681,0	1308,4	260	131,8	104,8
Дополнительная заработная плата, тыс. руб.	1298,7	1233,8	1158,7	-64,9	-75,1	95,0	93,9
Премии	601,3	822,5	1207,0	221,2	384,5	136,8	146,7
Всего	6012,5	7477,3	8046,7	1464,8	569,4	124,4	107,6

Структура фонда оплаты труда ООО «Экосоюз» в 2013-2015 гг.

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютное отклонение (+,-)	
				2014 от 2013	2015 от 2014
Основная заработная плата, %	68,4	72,5	70,6	4,1	-1,9
Дополнительная заработная плата, %	21,6	16,5	14,4	-5,1	-2,1
Премии	10,0	11,0	15,0	1	4
Всего	100,0	100,0	100,0	-	-

В 2015 г. фонд оплаты труда персонала предприятия продолжил свой рост до 8046,7 тыс. руб. Из них 5681 тыс. руб. (70,6%) пошли на выплату основной заработной платы.

Выводы

Таким образом, были рассмотрены элементы системы кадровой политики. Рассмотрим существующие элементы системы управления персоналом с учетом особенностей рассматриваемой организации.

1. Подсистема планирования и маркетинга персонала.

Определяющей функцией этой подсистемы в рассматриваемой организации является планирование потребности в персонале – начальная ступень процесса кадрового планирования, что, в свою очередь, является частью общего процесса планирования в ООО «Экосоюз».

2. Подсистема найма и учета персонала.

Эта подсистема в Обществе представлена следующими функциями: организация найма, оценки и отбора персонала; управление высвобождением персонала; -оформление приема, переводов, увольнения работников.

3. Подсистема развития персонала. Цель обучения – обеспечить эффективную передачу знаний персоналу о продуктах, услугах, технологиях и основных бизнес-процессах их реализации. Обучение персонала позволяет предпри-

ятию использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых квалифицированных кадров на внешнем рынке труда.

4. Подсистема мотивации и стимулирования персонала.

Эта подсистема представлена функцией управления мотивацией и стимулированием персонала, которая включает в себя следующую вспомогательную функцию.

5. Подсистема социального развития.

Эта подсистема представлена обеспечением персонала социальным страхованием. Организация, предоставляя социальное страхование своим работникам, опирается на законодательство Российской Федерации - а именно? Если уж упомянули, следует хоть немного раскрыть – что обеспечивается.

6. Подсистема развития оргструктур управления:

Исходной основой для определения потребности в персонале является штатное расписание, являющееся организационно-распорядительным документом, который отображает структуру компании, численность отделов, сотрудников, а также их заработную плату.

2.3. Социологические исследования системы управления персоналом предприятия ООО «Экосоюз»

Изучение первой части анкеты повредило провести анализ основных направлений кадровой политики.

Изучение вопроса 1 «Что Вы понимаете под кадровой политикой вашей организации» (Рис. 2.4) позволило определить следующее.



Рисунок 2.4 - Кадровая политика организации

В основном респонденты (30%) под кадровой политикой понимают организацию в данный момент времени с учетом потребностей организации, ее целей и задач. Ещё 20% ответили что это система теоретических взглядов, принципов, норм, определяющих основные направления работы с персоналом.

В целом можно заключить что респонденты по-разному понимают кадровую политику с учётом своего образования и особенностей работы.

Изучение вопроса 2 «Что Вы понимаете под кадровой политикой вашей организации?» (Рис. 2.5) позволило определить следующее.

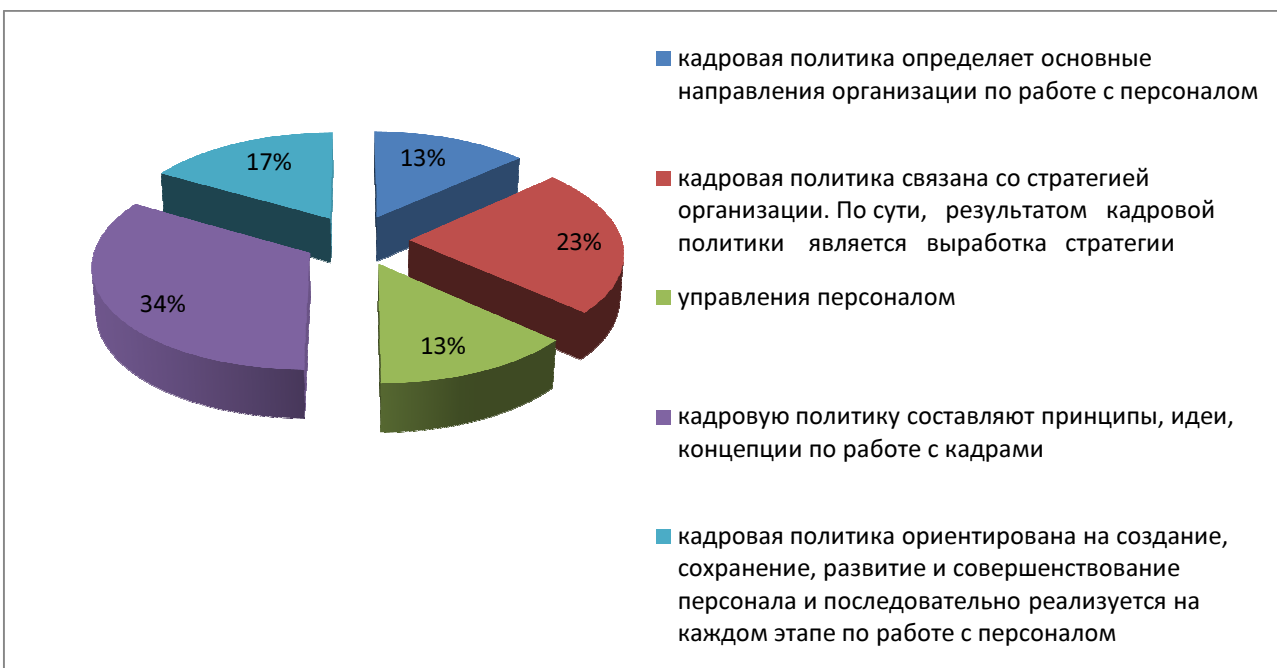


Рисунок 2.5 - Общие черты любой кадровой политики

Большинством опрошенных в качестве основных черт кадровой политики составляют принципы, идеи, концепции по работе с кадрами (34%) и стратегия организации (23). Остальные ответы набрали по 17 и 13%

Изучение вопроса 3 «Назовите основные характеристики кадровой политики вашей организации» (Рис. 2.6) позволило определить следующее.

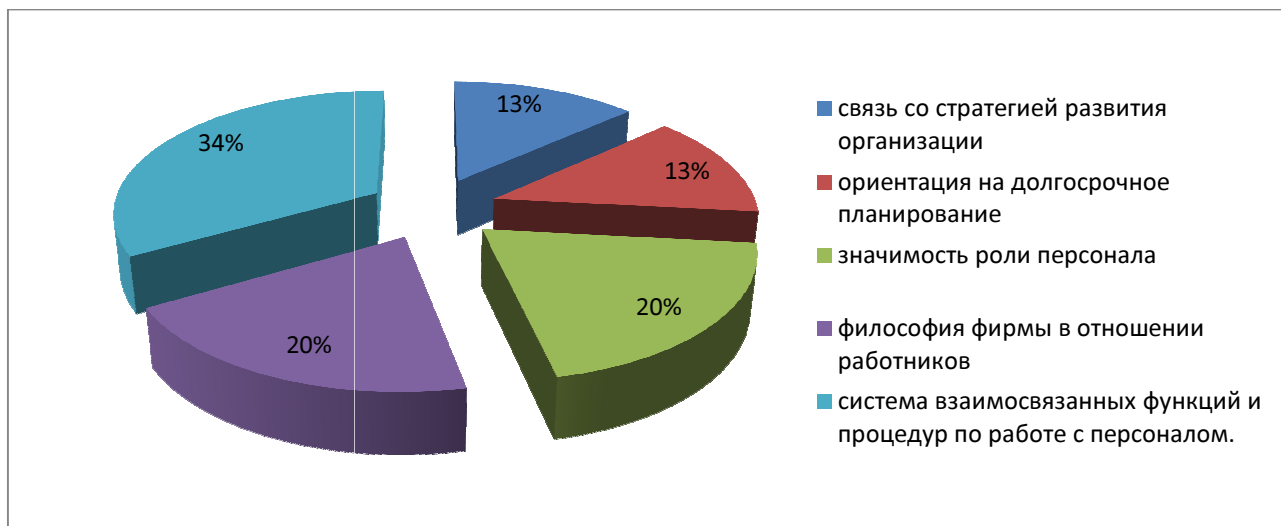


Рисунок 2.6 - Основные характеристики кадровой политики вашей организации

Со значительным отрывом лидирует такие варианты как: система взаимосвязанных функций и процедур по работе с персоналом (33%) и философия фирмы в отношении работников с значимостью роли персонала (по 20%).

Негативным фактором восприятия кадровой политики является отсутствие её взаимосвязи у респондентов со стратегией фирмы (13%) и слабая её ориентация на долгосрочное планирование (13%)

Также респонденты не достаточно верно воспринимают задачи кадровой стратегии, полагая что они (рис. 2.7) должны быть направлены на поднятие престижа предприятия (40% ответов). Для 27% респондентов они направлены на исследование атмосферы внутри предприятия.

Только для 20% опрошенных задачи кадровой стратегии направлены на анализ перспективы развития потенциалов рабочей силы.

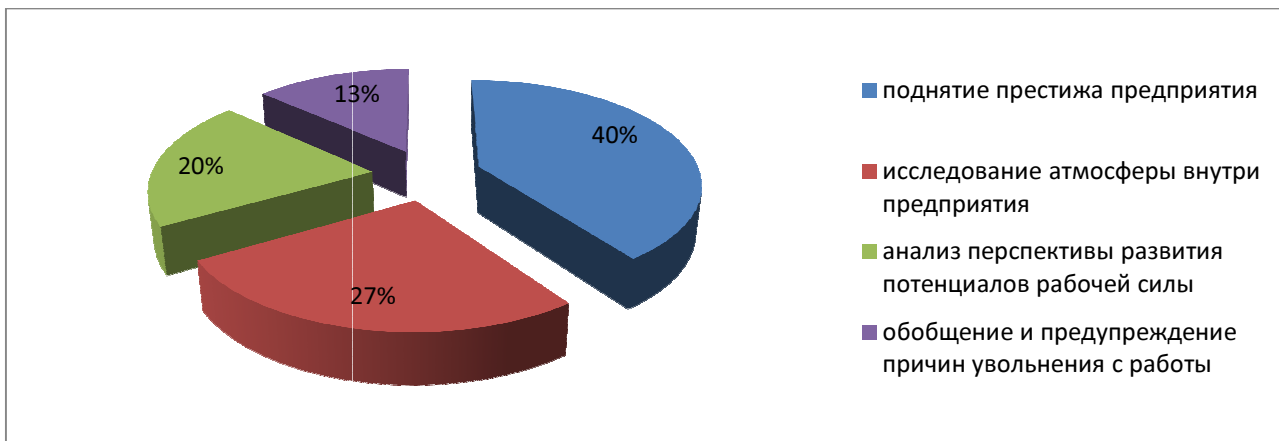


Рисунок 2.7 - Задачи кадровой стратегии

Изучение вопроса 5 «Кадровая политика вашей организации призвана обеспечить» (Рис. 2.8) позволило определить следующее.



Рисунок 2.8 - Кадровая политика призвана обеспечить

По мнения респондентов кадровая политика вашей организации призвана обеспечить организационную интеграцию, когда высшее руководство организации и линейные руководители принимают разработанную и хорошо скоординированную стратегию управления персоналом. Так считает 40% опрошенных. Ещё для 20 и 17% соответственно кадровая политика организации призвана обеспечить высокое качество работы и её результатов, условий труда, а также

самой рабочей силы и высокий уровень ответственности всех работников организации.

Изучение остальных вопросов первой части анкеты подтверждает первоначальные выводы о том что в организации работниками по разному воспринимается направленность кадровой политики без серьёзных уклонов в какую либо сторону.

Таким образом, деятельность ООО «Экосоюз» в исследуемом периоде можно считать удовлетворительной. Рос объем продаж, росла валовая прибыль.

Некоторое падение рентабельности продаж можно объяснить опережающим ростом себестоимости по сравнению с объемом продаж.

Изучение второй части анкеты позволило проведсти целей, принципов и объектов и основных показателей кадровой политики организации.

Изучение вопроса 10 «Какие главные цели кадровой политики в вашей организации?» (Рис. 2.9) позволило определить следующее.

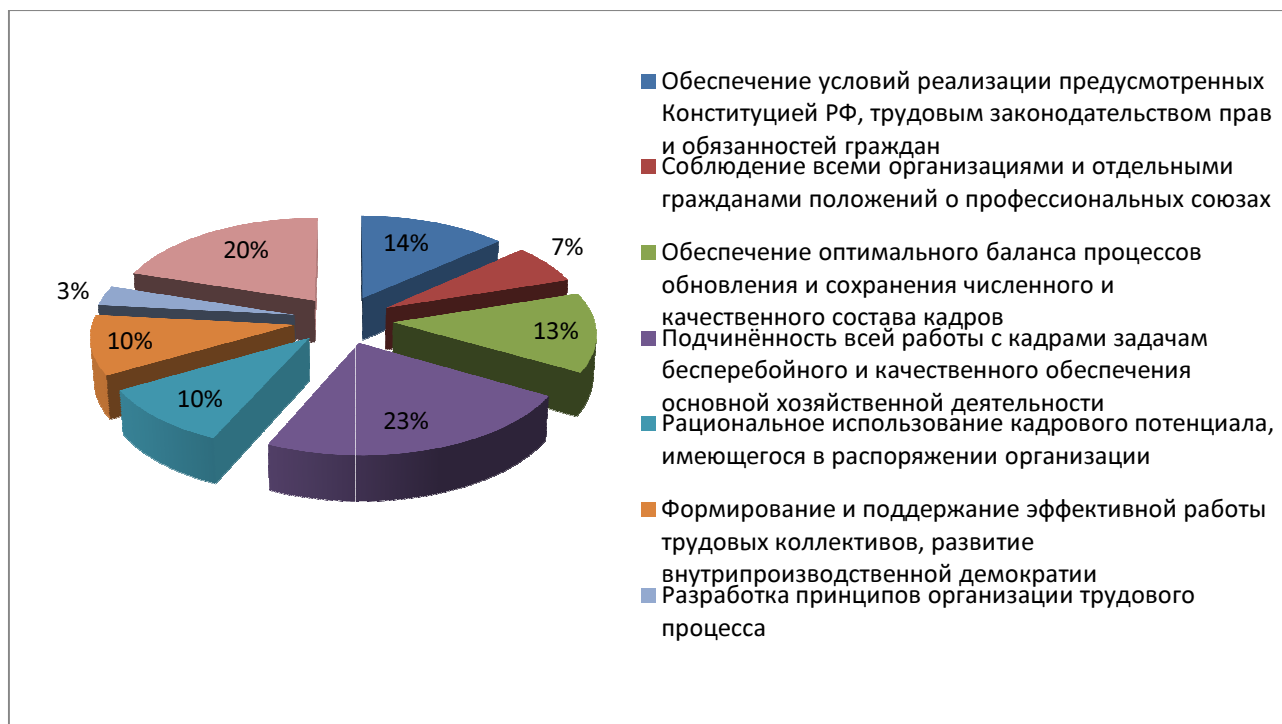


Рисунок 2.9 - Главные цели кадровой политики

В понимании 23% респондентов кадровые цели связаны с подчинённостью всей работы с кадрами задачам бесперебойного и качественного обеспечения основной хозяйственной деятельности, а также с выработкой критериев и

методики подбора, подготовки и повышения квалификации работающих; вознаграждения персонала.

Остальные варианты ответов набрали по 10-14 процентов. Только ответ «Разработка принципов организации трудового процесса» набрал 3 %.

Изучение вопроса 11 «Какие главные цели кадровой политики в вашей организации?» (Рис. 2.10) позволило определить следующее.

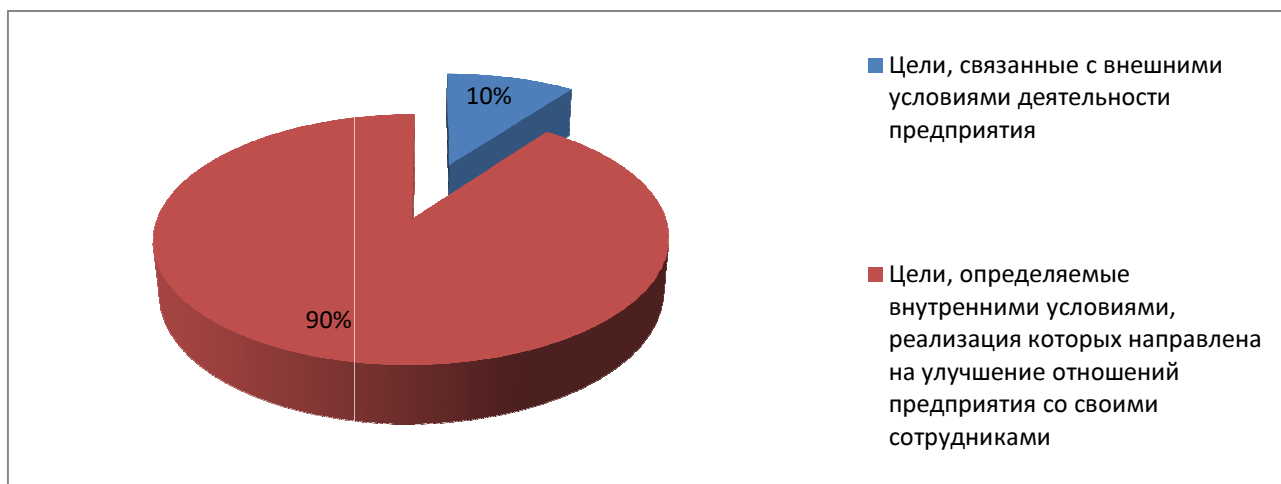


Рисунок 2.10 - Какие кадровые цели доминируют

По результатам опроса в организации доминируют цели, определяемые внутренними условиями, реализация которых направлена на улучшение отношений предприятия со своими сотрудниками. Так ответило 90% респондентов.

Только для 10%, это цели, связанные с внешними условиями деятельности предприятия. В принципе ответы ожидаемы и связаны с тем что организация прежде всего должны ориентироваться на внутренние составляющие кадровой политики.

Изучение вопроса 12 «Какие основополагающие принципы формирования кадровой политики в вашей организации доминируют?» (Рис. 2.11) позволило определить следующее.

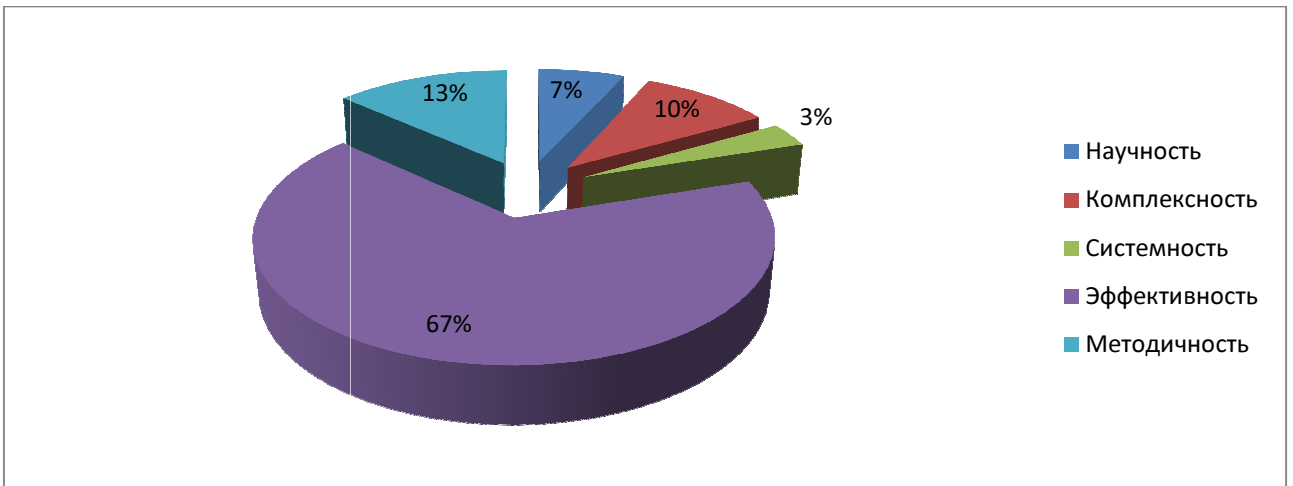


Рисунок 2.11 - основополагающие принципы формирования кадровой политики

В понимании сотрудников основной принцип кадровой политики это эффективность (67%). Вся кадровая работа фирмы должна быть направлена на повышение эффективности деятельности фирмы. Остальные принципы кадровой политики в понимании респондентов не так важны, хотя это далеко не так.

Изучение третьей части анкеты позволило провести анализ типов кадровой политики и направлений её проектирования и развития в организации.

Изучение вопроса 15 «Как вы считаете какой тип кадровой политики доминирует в вашей фирме» (Рис. 2.12) позволило определить следующее.

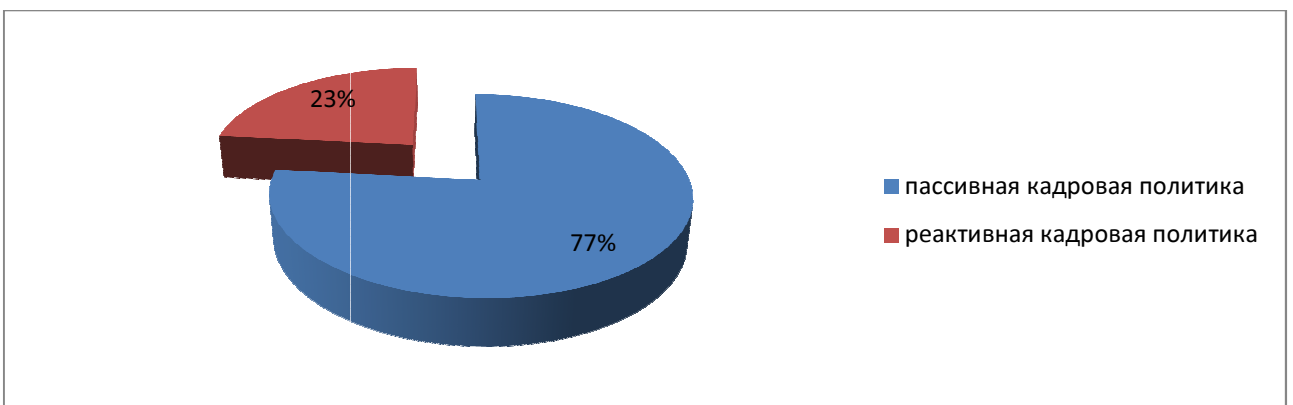


Рисунок 2.12 - Тип кадровой политики

По мнению 77% респондентов в организации доминирует пассивная кадровая политика. То есть руководство не предпринимает заметных шагов по регулированию кадровых процессов и повышению их эффективности. В тоже время как только 23% опрошенных считают наоборот.

Также 83% опрошенных (Рис. 2.13) на первое место поставили превентивную кадровую политику.

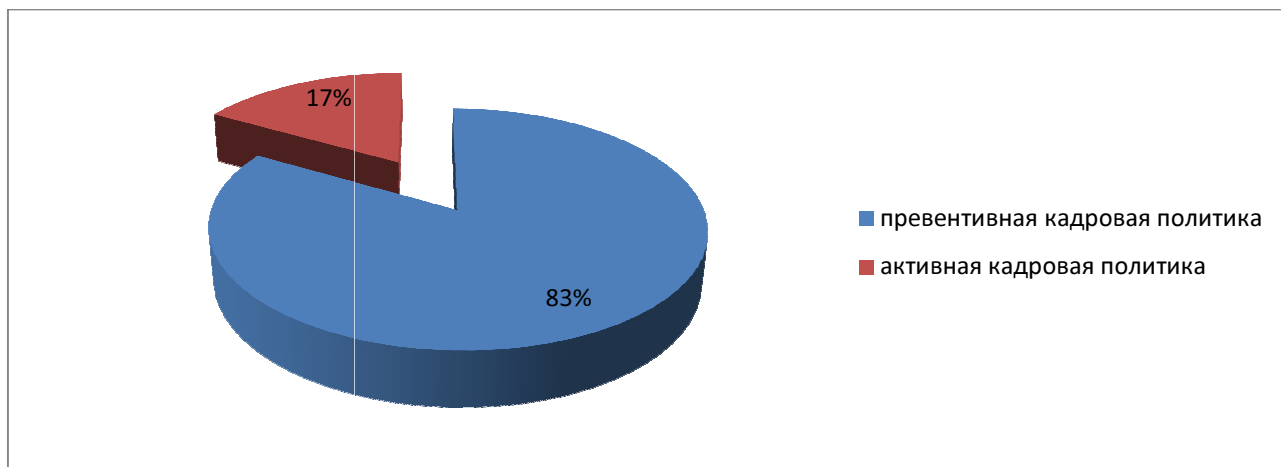


Рисунок 2.13 - Тип кадровой политики

Изучение вопроса 17 «Рациональная кадровая политика в вашей организации предполагает» (Рис. 2.14) позволило определить следующее.

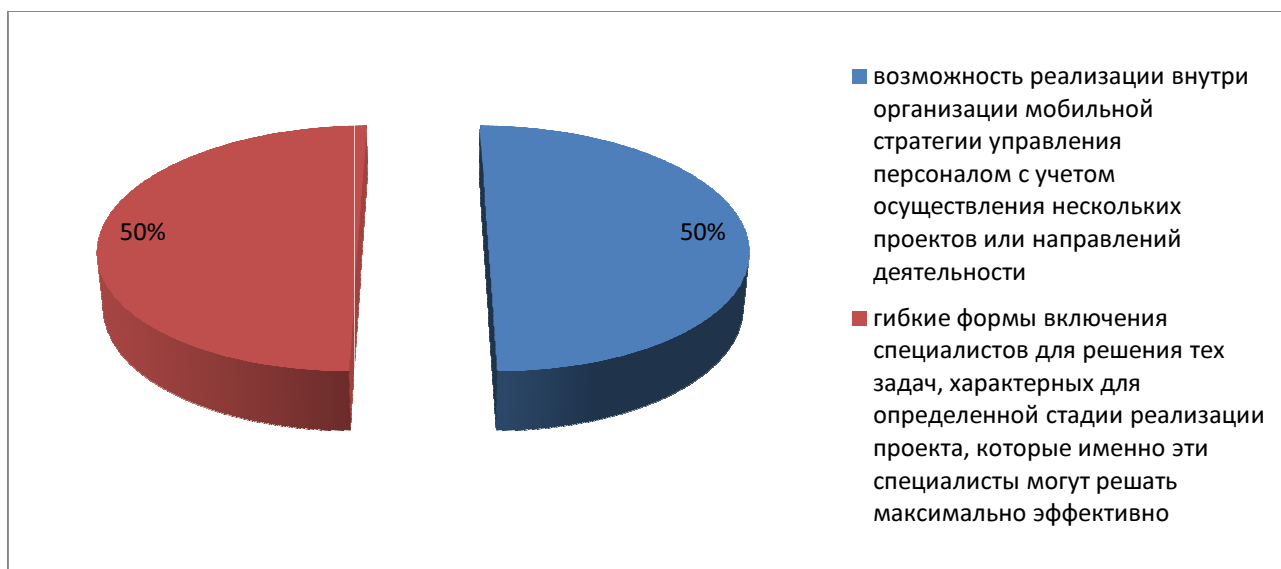


Рисунок 2.12 - Рациональная кадровая политика

Респонденты примерно одинаково воспринимают направления проведения рациональной кадровой политики, которые должны проводиться в организации.

В тоже время в качестве общих требований к кадровой политике в современных условиях (Рис. 2.15) респонденты выделили следующие.



Рисунок 2.15 - Общие требования к кадровой политике

По мнению респондентов кадровая политика должна строиться на таком требовании как гибкость (47%) и связанность со о стратегией развития (или выживания) предприятия (33%). То есть по мнению респондентов кадровая политика должна гибко и оперативно реагировать на изменения внешней среды.

В ходе формирования кадровой политики в организации, в идеальном случае, необходимо согласование различных аспектов (Рис. 2.16).



Рисунок 2.16 - Согласование важных аспектов кадровой политики

При этом респонденты примерно одинаково воспринимают важность (23-31%) всех перечисленных аспектов, за исключением такого аспекта как «финансовая политика» (6%). Скорее всего респонденты не обладают достаточными знаниями, чтобы верно оценить данный аспект кадровой

Выводы по 2-ой главе

На основании проделанной работы можно сделать ряд выводов и заключений.

1. ООО «Экосоюз» как юридическое лицо, организация самостоятельно осуществляет оперативный, бухгалтерский и статистический учет и отчетность в установленном действующим законодательством Российской Федерации порядке. Размер уставного капитала по состоянию на отчетную дату составляет 672 тысячи рублей.

2. Факторами и резервами роста производительности труда менеджеров на анализируемом предприятии могут быть: сокращение потерь рабочего времени – для этого предполагается введение процесса управления конфликтами в существующую систему управления персоналом предприятия; повышение уровня квалификации менеджеров, что возможно достичь с введением в существующую на предприятии систему управления персоналом процесса аттестации, а на основе ее результатов, проведения обучения персонала анализируемого предприятия.

3. Выявив существующие на предприятии элементы системы управления персоналом, и проведя анализ трудовых ресурсов можно заключить, что в ООО «Экосоюз» отсутствуют следующие функции управления персоналом, которые необходимы анализируемому предприятию для более эффективного функционирования системы управления персоналом: управление конфликтами; осуществление адаптации персонала; проведение аттестации.

4. Предложенные мероприятия должны обеспечить достижение следующих результатов, отрицательные показатели которых были выявлены в ходе

анализа действующей системы управления персоналом рассматриваемого предприятия: сокращение потерь рабочего времени; сокращение текучести кадров; повышение производительности труда.

Все это вызывает необходимость выработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом предприятия.

Данный вопрос будет рассмотрен в главе 3 работы.

3. Проект мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом и организации труда в ООО «Экосоюз»

3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом на основе использования социально-психологических методов

В настоящее время наиболее передовой опыт в области организации труда накоплен в разных фирмах промышленно развитых стран. В организации труда особое внимание уделяется производительности труда непременно соотносимой с качеством выпускаемой продукции.

Анализ нормирования труда проводится с целью проверки рациональности установленных норм и соответствия их общественно необходимым затратам труда. При этом проводится поиск сокращения затрат времени путем устранения отдельных элементов технологических операций, замены их более рациональными приемами труда. Главное - это перекрытие времени ручного труда временем работы машины. Изучение операционных затрат рабочего необходимо для совершенствования норм труда.

Для оптимизации системы организации труда персонала ООО «Экосоюз» предлагается использовать современные социальные и корпоративные технологии - активизация внутренних ресурсов и повышение работоспособности сотрудников; стресс-менеджмент; введение альтернативных методов мотивации и управления персоналом; сплочение коллектива для успешного противостояния кризису; управление общественным мнением внутри фирмы; создание оптимальной для достижения стратегических целей культуры организации; разрешение конфликтов и преодоление внутриорганизационных разногласий; повышение инициативности, энтузиазма и заинтересованности в работе сотрудников.

Для развития внутрифирменных отношений предприятия предлагается делегировать партнерам-профессионалам необходимые полномочия, внедрять управленческий учет, способствовать финансовому и имущественному обособ-

лению возглавляемых ими отделов, вплоть до выделения в филиалы, поощрять выдвижение конструктивных идей и руководство процессом их претворения в реальность.

Основные направления ООО «Экосоюз» по совершенствованию управления внутрифирменными отношениями на 2016 г.:

- структурное и функциональное совершенствование кадровой службы;
- создание эффективного (по принципу: здесь и сейчас) мониторинга персонала;
- создание эффективной мотивации труда;
- трансформация системы учета кадров в средство диагностики персонала и разработки прогнозов кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды.

Существует следующая формула успешности изменений в организации:

$$U = H * ОБ * ЧД > С, \quad (1)$$

где U – изменения.

Посмотрев на эту формулу можно понять, стоит ли заниматься изменениями.

Изменения тогда будут успешны, когда существуют три критерия:

1. H - неудовлетворенность сегодняшним положением дел.

Должна быть «революционная ситуация», когда «низы не хотят жить по-старому, а верхи не знают, как жить по-новому» - неудовлетворенность не только первых лиц компании, но и всего персонала. Только тогда изменения происходят достаточно быстро. Если персонал всем удовлетворен, изменения провести практически невозможно.

2. $ОБ$ - образ будущего.

Компания должна понимать и иметь четкое изложение того желаемого состояния, которое будет достигнуто после изменений. Здесь уместны такие вопросы: «К чему стремимся? Зачем нам нужны изменения? Что нам это даст?» «Если я не вижу выгоды, то зачем мне напрягаться?»

3. $ЧД$ - Что делать? (Конкретные первые шаги к цели).

40% изменений пропадают из-за первых шагов. Во всякого рода нововведениях, изменениях очень важно получить в течение 3 – 4 месяцев хоть маленький, но положительный эффект. Если нет этого положительного эффекта, то даже у самых фанатичных людей начинает теряться вера, энергия, настроение. Если стоимость изменений слишком высока, слишком дорога, то перемены не произойдут. Должен быть четкий план первых действий и ожидаемый прогнозируемый результат этих первых шагов.

Если суммарный уровень неудовлетворенности текущим положением вещей, помноженный на определенность первого шага и привлекательный образ будущего превосходит общее сопротивление системы (С), то изменение можно осуществить.

Чем серьезней изменения, тем скрупулезней должны быть проработаны эти три критерия. Важно понять, насколько нужны изменения, степень неудовлетворенности нынешним положением дел – и только тогда можно приступать или не приступать к изменениям. У каждого человека свой порог восприятия угроз.

В ООО «Экосоюз» было проведено анкетирование 30 выбранных человек по различным вопросам.

1. Устраивает ли вас ваша работа? (Н)

По шкале от 1 до 5 был получен ответ 4.

2. Верите ли вы, что изменения, которые планирует ваше руководство, целесообразны и эффективны? (ОБ)

Ответ: 3,8.

3. Как вы оцениваете программу будущих изменений (ЧД)

Ответ: 4,5.

Структура отвечающих распределилась следующим образом:

0,2 – Н, 0,4 – ОБ, 0,4 – ЧД.

Средневзвешенная оценка по каждой составляющей изменений:

$4 * 0,2 = 0,8$ – Н.

$3,8 * 0,4 = 1,52$ – ОБ.

$$4,5 * 0,4 = 1,8 - \text{ЧД.}$$

$$0,8 + 1,52 + 1,8 = 4,12.$$

Выводы

Таким образом, в целом изменения, проводимые в ООО «Экосоюз» по мнению опрашиваемых 30 сотрудников могут быть успешными.

Если в компании запланированы изменения, то уменьшить сопротивление этим изменениям можно, воспользовавшись следующими советами.

1. Определить необходимость изменений.
2. Создавать ясное, привлекательное видение будущего, показать работникам, как улучшится их жизнь.
3. Добиваться реальных результатов в работе и успехов на ранних стадиях процесса изменений.
4. Информировать работников предприятия о предстоящих изменениях.
5. Построить сильную, приверженную изменениям, направляющую коалицию, которая включает в себя высшее руководство.
6. Необходимо, чтобы работники предприятия принимали участие в разработке нововведений.

3.2. Совершенствование службы управления персоналом предприятия

Для недопущения потери потенциальных прибылей, служба управления персоналом должна добиваться максимальной отдачи от своих подчиненных. Для эффективного управления дорогим ресурсом, людьми, менеджерам необходимо выделять определенные параметры работы, поручаемой подчиненным, изменяя которые, они могли бы воздействовать на психологическое состояние исполнителей, и, тем самым, мотивируя их. Грамотная работа службы управления персоналом должна создавать внутреннюю мотивацию, ощущение личного вклада в выпускаемую предприятием продукцию

Исходя из того, что одним из основных минусов в работе по управлению персоналом в ООО «Экосоюз» является недостаточная мотивация коллектива, предлагаю следующие приоритетные направления совершенствования системы управления персоналом в ООО «Экосоюз»:

1. Прозрачность для персонала принятой системы материального стимулирования с четким выделением ее сущности, целей и задач, факторов влияния на текущую и перспективную деятельность.
2. Оперативный информационный обмен данными внутри компании о работе персонала, позволяющий своевременно получать, контролировать и корректировать показатели работы всех сотрудников.
3. Совершенствование планирования трудовых показателей.
4. Индивидуальный подход к мотивации каждого сотрудника, с учетом его статуса и жизненных ценностей.
5. Мотивация знаниями, предусматривающая возможности для профессионального роста.
6. Постоянный мониторинг, позволяющий контролировать уровень мотивации.
7. Акцент на формирование персонала с преобладанием внутренней мотивации к труду. При приеме сотрудников, интересуются в основном уровнем их компетенции. Однако именно отношение к труду определяет мотивацию, которая в свою очередь оказывает основное влияние на стремление сотрудника к обучению и к качественной работе.
8. Мотивация доверием, основная идея которой состоит в том, чтобы предоставить сотрудникам возможность самостоятельно принимать решения по вопросам, не требующим централизованного контроля.
9. Стимулирование инноваций.
10. Участие работников в распределении прибыли предприятия.
11. Специфическая форма участия в прибылях - бонус наличностью или бонус акциями.

Управление персоналом через интерес руководителя внешними увлечениями работников. Руководство, обладая сведениями о внешних увлечениях сотрудников, получает дополнительные и порой достаточно действенные инструменты их трудовой мотивации.

Линейные руководители осуществляют ежедневное управление людьми, то есть заставляют эти системы работать. Такое распределение обязанностей позволяет использовать возможности каждой из сторон. Экспертиза в области управления персоналом и профессионализм инспектора по кадрам сочетаются с пониманием специфики организации, опытом и непосредственным контактом с людьми линейных руководителей ООО «Экосоюз», что значительно облегчает их сотрудничество. Возможный вариант функционального разделения труда в области управления персоналом представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Изменение функционального разделения труда по кадровым вопросам в
ООО «Экосоюз»

Функции УП	Директор	Инспектор по кадрам	Главный бухгалтер	Отдел кадров	Линейные руководители
Обеспечение персоналом	Р,К	И	И,С	С,О	И,У
Обучение и профподготовка	Р	И	С,И	О,К	И,У
Материальное поощрение, премирование	Р,К	У	С,И	И,У	И,У
Адаптация и социально-психологическая работа с персоналом	Р	У	У	О,С	У
Контроль за состоянием работы кадров	Р,К	И,К	И	И	О,К
Оформление документации при приеме, увольнении и пр.	Р,К	-	С	О,И	И
Проведение аттестации	Р,К	У	У	О,И	И,У
Диагностика социально-психологических ситуаций	У	И	И	О,К	И
Разработка и применение современного стиля управления персоналом	Р,У	И,У	И,У	О,К	И,У
Нематериальная мотивация труда: планы соц. развития, по улучшению условий труда, гибкий рабочий график и др.	Р,У	И,У	И,У	О,К	И,У

Разработка оргструктуры, штатного расписания	Р,К	У	У,И	И,У,О	У
Решение правовых вопросов в трудовых отношениях	Р	У	У	О,К,И	У

Как видно из таблицы 3.1, функциональное разделение в области управления персоналом происходит более равномерно, с участием практически всех руководителей и ответственностью за методическую, консультационную и организационную часть инспектора по кадрам. К этому добавляется дополнительное количество функций по управлению персоналом, осуществление которых в полной мере будет отражать вышеизложенную концепцию и поднимет статус подсистемы управления персоналом в ООО «Экосоюз».

Для более глубокого понимания результативности управления, а также для выявления причин, лежащих в основе выявленных проблем, был проведен анализ результативности управления отдельными элементами системы мотивации, как ее личностной подсистемы, так и функциональной (таблица 3.2).

Таблица 3.2

Целевые и процессные проблемы управления системой мотивации персонала в ООО «Экосоюз»

Тип управления	Наличие и формулировка проблемы	
		Личностно-ориентированная подсистема мотивации персонала
Управление составом системы	Находится на достаточно высоком уровне	Приоритет отдан материальным стимулам: премиям и доплатам
Управление структурой системы	Последовательное и структурированное с чрезмерным вниманием к материальным	Несоответствие между ожиданиями работников и структурой предлагаемых стимулов; отсутствие воздействий
Институциональное управление	Не учет реалий существующей организационной культуры	Несистемное решение локальных проблем в сфере мотивации; отсутствие попыток воздействия на организационную культуру
Управление предпочтениями и интересами элементов системы	Фактически не реализовано	Активное воздействие в области изменения организационной культуры не происходит; цели мотивации диктуются производственными потребностями текущего момента

Предложим направления реализации мероприятий на различных уровнях управления, способствующих улучшению результативности управления системой мотивации персонала, которая выражается в повышении качества и количества труда. Направления сформулированы для каждого уровня управления (индивидуального, группового и организационного) в разрезе общего представления системы мотивации персонала (личностно-ориентированная и функциональная подсистемы) (рисунок 3.1).

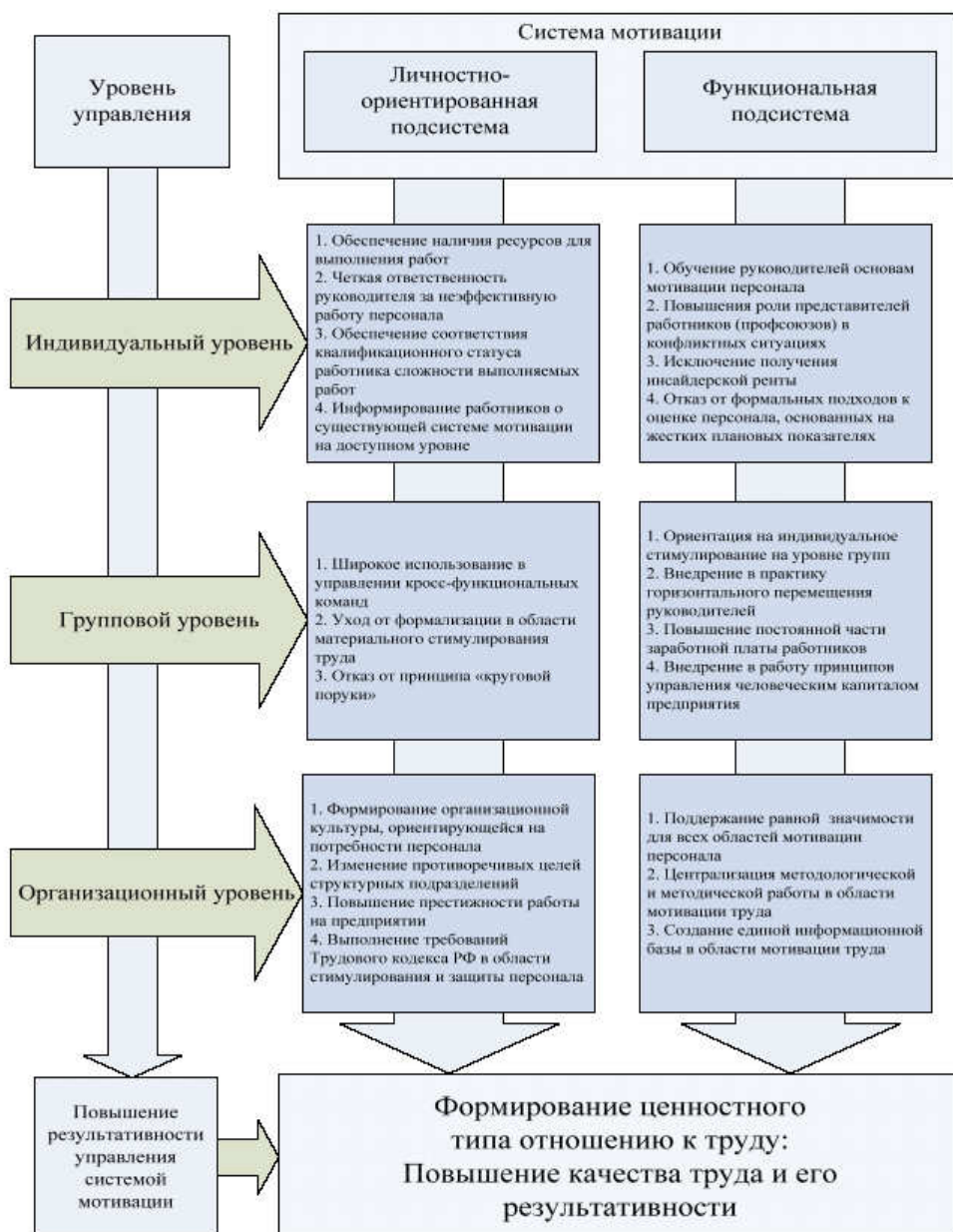


Рисунок 3.1 - Мероприятия, направленные на повышение результативности системы управления мотивацией трудовых ресурсов ООО «Экосоюз»

В таблице 3.3 представлены взаимоотношения отдела кадров ООО «Эко-союз» с другими подразделениями.

Таблица 3.3

Взаимоотношения отдела кадров ООО «Экосоюз» с другими подразделениями

Представляет	Получает
<p>1. Всем подразделениям предприятия:</p> <ul style="list-style-type: none"> * копии приказов, связанных с приемом, перемещением, увольнением работников; * копии приказов по вопросам трудовой дисциплины, изменению правил внутреннего трудового распорядка и другие; * копии приказов об организации курсов по подготовке и повышению квалификации работников; 	<p>1. От всех подразделений предприятия:</p> <ul style="list-style-type: none"> * заявки, на потребность в кадрах по специальностям и квалификации; * копии распоряжений и другие материалы, по вопросам: повышения в должности, перевода на другую работу; изменения должностного оклада или тарифной сетки; вынесения поощрений и взысканий;
<p>2. Производственные подразделения, директор</p> <ul style="list-style-type: none"> * данные о движении рабочей силы; * отчет о составе рабочих по всем подразделениям предприятия; * проект плана подготовки кадров и повышения квалификации работников; * смету расходов на подготовку и повышение квалификации кадров. 	<p>2. Производственные подразделения, директор</p> <ul style="list-style-type: none"> * лимиты численности и фонд заработной платы работников управления; * согласованные графики очередных отпусков для рабочих служащих и ИТР; * утвержденное штатное расписание; * лимиты на подготовку и повышение квалификации кадров.
<p>3. Внешнему юристу:</p> <ul style="list-style-type: none"> * для проверки и визирования проекты приказов, инструкции, проекты договоров, обязательства и другие акты с точки зрения соответствия их действующему законодательству РФ. 	<p>3. От внешнего юриста:</p> <ul style="list-style-type: none"> * заключения, письменные и устные справки по правовым вопросам, возникающим в деятельности отдела.
<p>4. Главной бухгалтерии</p> <ul style="list-style-type: none"> * документы на оплату инструкторам и преподавателям за техническое обучение; * документы для представления работников предприятия к правительственным наградам, присвоения им званий; * заявки на подготовку кадров и повышение их квалификации. 	<p>4. От главной бухгалтерии</p> <ul style="list-style-type: none"> * данные о фактических расходах на подготовку и переподготовку кадров.

Служба управления персоналом ООО «Экосоюз» имеет право:

- контролировать состояние трудовой дисциплины в подразделениях предприятия и соблюдение работниками правил внутреннего трудового распорядка;

- требовать от подразделений предприятия представления справок, данных, отчетов, иной информации, необходимых для осуществления отделом своей деятельности;

- давать указания подразделениям предприятия по вопросам, отнесенным к ведению отдела кадров;

- вносить предложения руководителям подразделений по улучшению кадровой работы на предприятии;

- контролировать соблюдение правил трудоустройства, увольнения, переобучения высвобождающихся работников, предоставления им установленных льгот и компенсаций.

ООО «Экосоюз» целесообразно внедрить программу БОСС-Кадровик.

БОСС-Кадровик относится к комплексным системам управления персоналом и используется для автоматизации работы отдела кадров, планово-экономического и расчетного отделов компании. Система предназначена для решения задач централизованного управления человеческими ресурсами компании, включающих в себя: планирование организационной структуры, штатных расписаний и кадровой политики; оперативный учет движения кадров; ведение административного документооборота по персоналу и учету труда; планирование фондов рабочего времени и учет их использования; учет труда и расчет заработной платы; учет и разнесение затрат на оплату труда персонала в общей номенклатуре затрат компании; предоставление статистической отчетности по труду и налоговой отчетности в государственные органы; подбор персонала на руководящие должности; ведение кадрового резерва и мобильного персонала; аттестация и повышение квалификации работников; поиск специалистов на рынке труда и многое другое.

Комплекс БОСС-Кадровик включает в себя:

1) Учетно-вычислительный контур поддерживает оперативный уровень управления и включает в себя две составляющие: штатно-кадровый контур (ШКК); табельно-зарплатный контур (ТЗК).

Структурно-функциональная схема штатно-кадрового и табельно-зарплатного контуров представлена на рисунке 3.2.



Рисунок 3.2 - Структурно-функциональная схема штатно-кадрового и табельно-зарплатного контуров БОСС-Кадровика

2) Контур управления кадровыми процессами (HRM) поддерживает тактический уровень управления. Внедряется только после штатно-кадрового контура. Структурно-функциональная схема контура управления кадровыми процессами представлена на рисунке 3.3.

3) Контур анализа кадровых процессов поддерживает стратегический (ресурсный) уровень управления:

- моделирование и анализ процессов;
- оценка состояния человеческих ресурсов;
- поддержка принятия управленческих решений.

Итогом работы любой автоматизированной системы является получение документов. Все кадровые операции (прием на работу, перемещение, увольнение и т.п.) сопровождаются автоматическим формированием необходимых до-

кументов - от ведения личных дел до служебных записок, инструкций, приказов с функцией полного автоматического формирования текста.

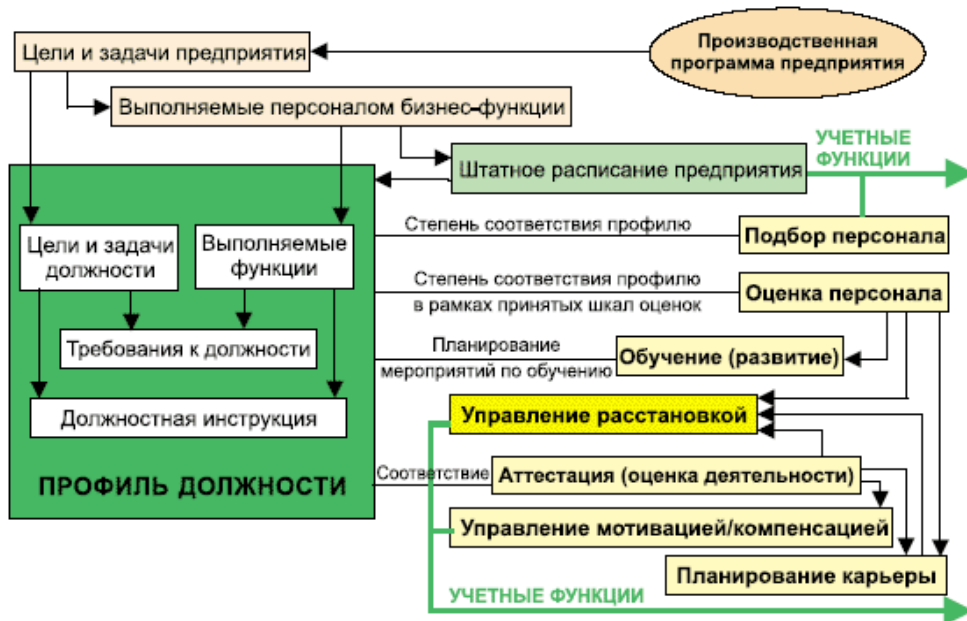


Рисунок 3.3 - Структурно-функциональная схема контура управления кадровыми процессами

Примеры кадровых мероприятий, предлагаемых автоматизированной системой для решения проблем в управлении кадрами, приведены на рисунке 3.4.

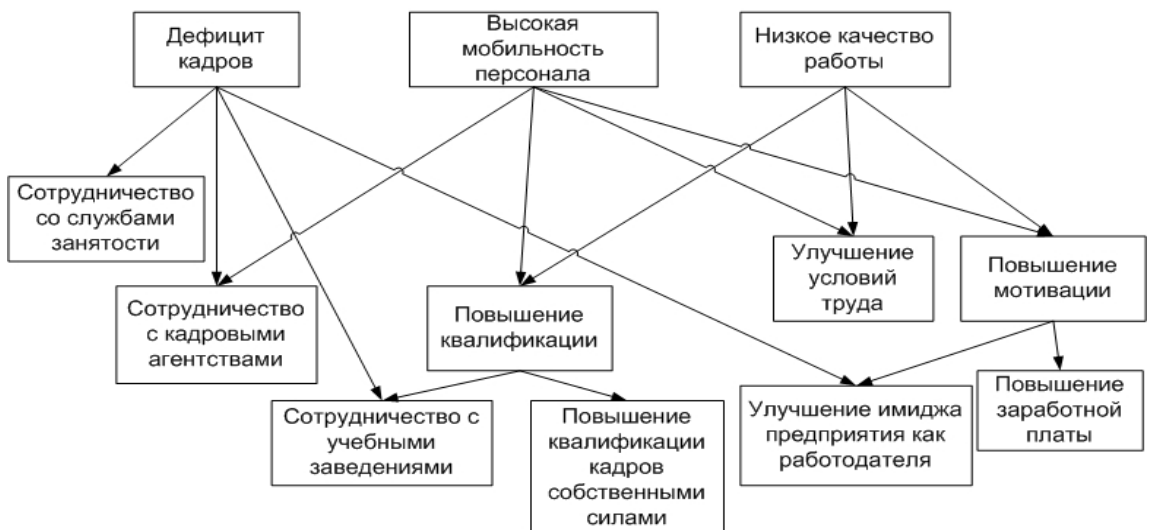


Рисунок 3.4 - Примеры кадровых мероприятий, предлагаемых автоматизированной системой для решения проблем в управлении кадрами

Автоматизированная система позволяет оценить стоимость проведения предлагаемых мероприятий и выбрать наиболее экономичный из них.

Выводы

Таким образом, условиями повышения эффективности менеджмента человеческих ресурсов ООО «Экосоюз» являются интеграция работников с предприятием, обеспечивающая, наряду с прочим, постоянный рост производительности труда. Этому могут служить финансовые и нематериальные стимулы, в том числе более высокие заработки, премии, социальные выплаты, служебный рост, поручение выполнения соответствующих задач, а также своевременное информирование, профессиональное развитие, атмосфера в коллективе и т.д.

3.3. Оценка социально-экономической эффективности реализации предложенных мероприятий на предприятии

Каждое нововведение требует адаптации к изменениям самой организации и её сотрудников. После внедрения нововведений в управление персоналом на предприятии важна оценка уровня восприимчивости работников к нововведениям, который должен определяться путём непосредственных персональных исследований.

С этой целью создавалась анкета, в которой работникам ООО «Экосоюз» предлагалось оценить ряд утверждений, касающихся проведенных перемен.

При этом использовалась следующая система оценок:

- «полностью согласен» +2 балла;
- «согласен» +1 балл;
- «не согласен» – 1 балл;
- «абсолютно не согласен» – 2 балла;
- «безразлично» – 0 баллов.

Примерная структура анкеты может быть такой, как показано в таблице 3.4.

После проведения тестирования сотрудников ООО «Экосоюз» (50 человек) по каждому утверждению оценивался балл восприимчивости как среднеарифметическое (J_i), (то есть по каждому утверждению суммируются оценки

всех сотрудников определенной группы и делятся на число таких сотрудников). Но каждое утверждение имеет разный уровень значимости для предприятия. С помощью экспертов по десятибалльной шкале оценивался уровень значимости каждого утверждения для предприятия.

В таблице 3.4 уровень значимости обозначен как L_i . Для оценки каждого утверждения с учётом его значимости для организации ($W_{\phi i}$) необходимо перемножить эти показатели. Для расчёта показателя восприимчивости коллективом предлагаемой методики мотивации определялось отношение суммы ($W_{\phi i}$) по всем утверждениям к сумме максимально возможных значений (W_i). Максимальное значение ($W_{\max i}$) определяется умножением максимального значения ($J_{\max i}$) на показатель значимости (L_i).

Таблица 3.4

Анкета «Оценка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом» с усредненными ответами

Утверждения	Абсолютно не согласен (-2 б.)	Не согласен (-1 б.)	Безразлично (0 б.)	Согласен (+1 б.)	Полностью согласен (+ 2 б.)
Новая методика отбора персонала: 1. Повысит оперативность отбора персонала ($L_1=7$)	–	–	–	+1	–
2. Позволит привлечь более квалифицированные кадры ($L_2=6$)	–	–	–	–	+2
3. Повысит объем продаж ($L_3=8$)	–	–	–	–	+2
4. Улучшит психологический климат в коллективе ($L_4=3$)	–	–	–	+1	–
5. Упростит работу кадровой службы ($L_5=5$)	–	–	–	+1	–
6. Активизирует творческий процесс ($L_6=7$)	–	–	–	–	+2
7. Предоставит сотрудникам возможности саморазвития ($L_7=4$)	–	–	–	+1	–
8. Обеспечит стимулирование кандидатов на должность на получение новых знаний ($L_8=7$)	–	–	–	–	+2

9. Ориентирует персонал на приобретение новых профессиональных навыков ($L_9=7$)	-	-	-	-	+2
10. Приведет к росту финансовых результатов организации ($L_{10}=10$)	-	-	-	-	+2

Таким образом, показатель восприимчивости коллектива к нововведениям в относительных единицах можно определить следующим выражением:

$$V_{\text{воспр.}} = \frac{\sum W_{\phi i}}{\sum W_{\max i}} \quad (5)$$

$$V_{\text{воспр.}} = \frac{1 \cdot 7 + 2 \cdot 6 + 3 \cdot 8 + 1 \cdot 3 + 1 \cdot 5 + 2 \cdot 7 + 1 \cdot 4 + 2 \cdot 7 + 2 \cdot 7 + 2 \cdot 10}{7 \cdot 2 + 6 \cdot 2 + 8 \cdot 2 + 3 \cdot 2 + 5 \cdot 2 + 7 \cdot 2 + 4 \cdot 2 + 7 \cdot 2 + 7 \cdot 2 + 10 \cdot 2} = \frac{89}{128} = 0,695.$$

Порядок вычисления показателя восприимчивости $V_{\text{воспр.}}$ представлен в виде блок-схемы (рисунок 3.5).

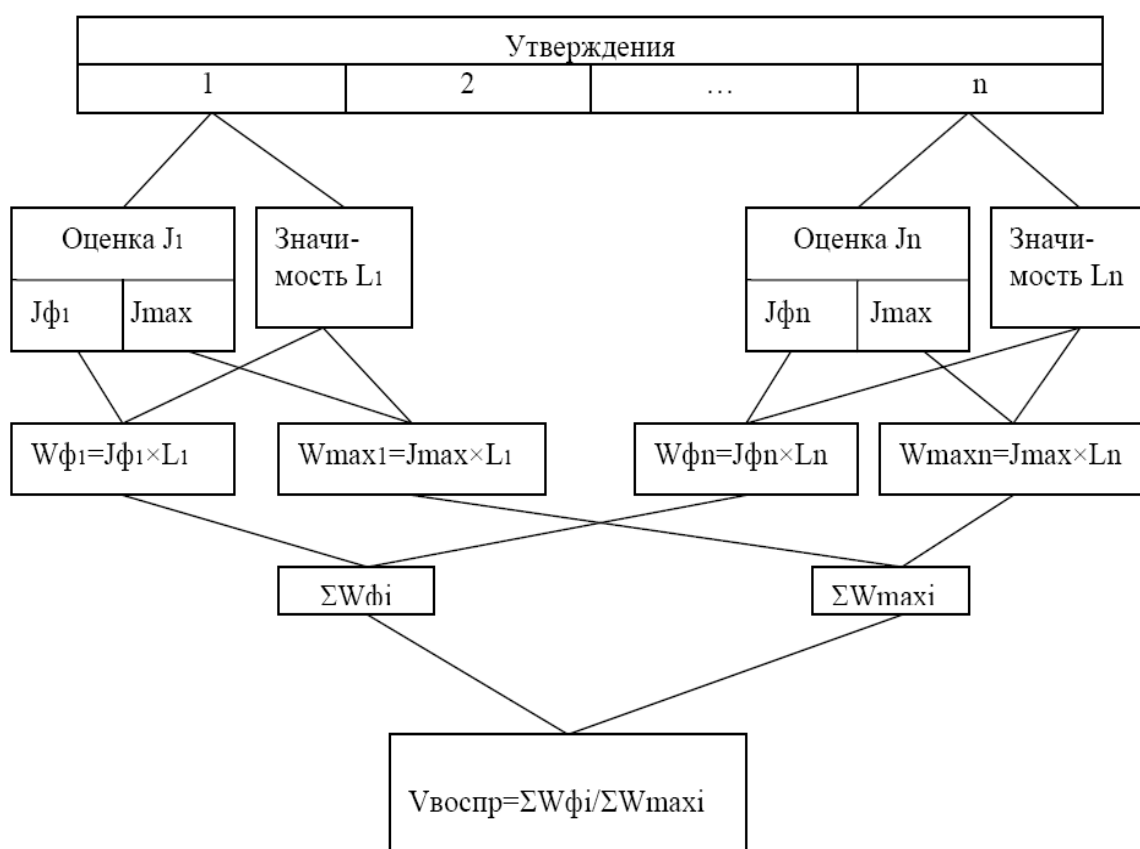


Рисунок 3.5 - Схема расчёта показателя восприимчивости

При расчётах по формуле (5) в качестве критического значения принимался показатель, равный 0,5. Таким образом, больше половины работников ООО «Экосоюз» поддерживают нововведения.

В таблице 3.5 представлены относительные показатели, отражающие социальную эффективность мероприятий по совершенствованию методики отбора персонала, полученные на основе устного опроса работников.

Таблица 3.5

Относительные показатели социальной эффективности мероприятий по совершенствованию управления персоналом

Показатель	До внедрения	После внедрения	Изменение (+,-)
1. Удовлетворенность персонала	0,64	0,78	0,14
2. Развитие профессиональных качеств персонала	0,71	0,84	0,13
3. Эффективность внедрения новых методов управления персоналом	0,85	0,92	0,07
Интегральный показатель	0,73	0,84	0,11

Свидетельством повышения эффективности мероприятий по совершенствованию методики отбора персонала в ООО «Экосоюз» является рост интегрального показателя социальной эффективности с 0,73 до 0,84.

Таблица 3.6

Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию управления персоналом ООО «Экосоюз» (в процентах от общего количества персонала)

Мероприятие	Эффективно	Низкая эффективность	Неэффективно
1. Совершенствование мотивации труда	74	15	11
2. Автоматизация управления персоналом	94	6	-
3. Использование активных методов управления	54	26	20
4. Внедрение в процесс управления принципов комплексного управления качеством	69	22	9

5. Разработка кадровых документов	71	10	19
-----------------------------------	----	----	----

В соответствии с таблицей 3.6 по всем направлениям предложенных мероприятий по совершенствованию управления персоналом ООО «Экосоюз» считает ее внедрение эффективным. Так, 94% персонала предприятия считает, что автоматизация процесса управления персоналом будет эффективной, 71% работников признает эффективными разработанные кадровые документы.

Кроме социальной эффективности реализации предложенных мероприятий на предприятии необходимо рассчитать и их экономическую эффективность.

По данным, предоставленным планово – экономическим отделом ООО «Экосоюз», общая сумма затрат на претворение в жизнь предложенного проекта мероприятий по совершенствованию управления персоналом составляет 7 673 387 рублей.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий. Предположим, что разработанные предложения смогут увеличить прибыль предприятия на 5%.

Тогда прибыль предприятия в результате внедрения мероприятий будет равна 9 990 750 руб.

Рассчитаем эффективность, ожидаемую после внедрения предложенных мероприятий, %.

$$\text{Эф} = (\text{Пр}/\text{З}), \quad (6)$$

где Эф – эффективность проводимых мероприятий, руб.;

Пр – прибыль предприятия, руб.;

З – сумма затрат на данные мероприятия, руб.

$$\text{Эф} = (9\,990\,750 / 7\,673\,387) \times 100\% = 130\%$$

Посчитаем срок окупаемости предложенных мероприятий.

$$\text{Т ок.} = \text{З}/\text{Пр} \quad (7)$$

$$\text{Т ок.} = 7\,673\,387 / 9\,990\,750 = 0.76$$

Выводы

Таким образом, затраты на предложенные мероприятия по совершенствованию процессов управления персоналом достаточно быстро окупятся, и ожидаемый эффект от предложенных мероприятий появится, причем в достаточно короткий срок. Эффективность проекта составляет 30 копеек прибыли на каждый вложенный рубль, то есть эффект от внедрения = 30 %. Затраты окупятся за восемь месяцев.

Выводы по 3-тей главе

Таким образом, в целом изменения, проводимые в ООО «Экосоюз» по мнению опрашиваемых 30 сотрудников могут быть успешными.

Если в компании запланированы изменения, то уменьшить сопротивление этим изменениям можно, воспользовавшись следующими советами.

1. Определить необходимость изменений.
2. Создавать ясное, привлекательное видение будущего, показать работникам, как улучшится их жизнь.
3. Добиваться реальных результатов в работе и успехов на ранних стадиях процесса изменений.
4. Информировать работников предприятия о предстоящих изменениях.
5. Построить сильную, приверженную изменениям, направляющую коалицию, которая включает в себя высшее руководство.
6. Необходимо, чтобы работники предприятия принимали участие в разработке нововведений.

Таким образом, условиями повышения эффективности менеджмента человеческих ресурсов ООО «Экосоюз» являются интеграция работников с предприятием, обеспечивающая, наряду с прочим, постоянный рост производительности труда. Этому могут служить финансовые и нематериальные стимулы, в том числе более высокие заработки, премии, социальные выплаты, служебный рост, поручение выполнения соответствующих задач, а также своевременное информирование, профессиональное развитие, атмосфера в коллективе и т.д.

Затраты на предложенные мероприятия по совершенствованию процессов управления персоналом достаточно быстро окупятся, и ожидаемый эффект от

предложенных мероприятий появится, причем в достаточно короткий срок. Эффективность проекта составляет 30 копеек прибыли на каждый вложенный рубль, то есть эффект от внедрения = 30 %. Затраты окупятся за восемь месяцев.

Выводы и рекомендации

1. Система управления персоналом продолжает оставаться наиболее актуальной проблемой в общей системе управления компанией. Повышение конкурентоспособности компании, увеличение производительности и улучшение качества труда невозможны при слабой мотивации персонала. В настоящее время показателем роста значения проблемы мотивации являются расходы, которые компании несут, оплачивая услуги по подбору, отбору, обучению и повышению квалификации персонала, связанные с движением кадров. Потеря высококвалифицированных работников неизменно отрицательно отражается на эффективности работы компании, также как и невысокий уровень отдачи от подчиненных при неумении найти действенные инструменты мотивации их работы.

2. Экономическая эффективность в области управления персоналом означает достижение целей организации путем использования сотрудников по принципу экономичного расходования ограниченных средств. Этот принцип реализуется при наиболее благоприятном отношении результата использования производственного фактора «труд» к масштабам его использования и соответственно при наиболее благоприятном соотношении результатов труда и затрат на персонал (экономичность труда).

Совершенствование управления персоналом позволяет поднять качественный уровень принятия управленческих решений, повысить оперативность в решении производственно-хозяйственных вопросов.

3. Цель кадровой политики ООО «Экосоюз» - разумное сочетание процессов обновления и сохранения, поддержания оптимального численного и качественного состава персонала ООО «Экосоюз» в его профессиональном и социальном развитии, способного на высоком профессиональном уровне обеспечить решение задач по строительно-монтажным работам в Пензе.

4. Основными этапами работы с персоналом в ООО «Экосоюз» являются:

- Планирование кадров. Это разработка плана будущих потребностей в людских ресурсах, учет изменений, происходящих в жизни работника (служебные перемещения, отпуска и так далее).
- Привлечение кадров. Постоянная работа по поиску и привлечению нужных специалистов, создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.
- Отбор кадров. Оценка профессионально важных деловых и личных качеств кандидатов на вакантные должности; выбор лучших из резерва, созданного в ходе вербовки.
- Реализация политики мотивации. Определение зарплаты. Разработка справедливой и гибкой структуры заработной платы и льгот, учитывающей вклад и результаты труда каждого работника.
- Профессиональная адаптация. Вхождение новых сотрудников в организацию, коллектив и должностные обязанности; обеспечение благоприятного психологического климата в коллективе, комфортного рабочего места и окружающей производственной среды.
- Обучение персонала. Разработка программ профессиональной подготовки новых специалистов организации.
- Аттестация кадров. Разработка методик объективной качественной и количественной оценки результативности работы каждого специалиста, определение уровня его квалификации.
- Социальная защита персонала. Забота о здоровье и отдыхе людей, питание, поощрения, выработка рекомендаций руководству фирмы по улучшению условий труда и быта персонала, улучшению психологического климата коллектива.

5. В структуре персонала компании ООО «Экосоюз» по категориям работников в 2013-2015 г.г. преобладали специалисты, небольшой удельный вес занимали служащие.

Кадровый состав компании является недостаточно стабильным, поскольку повышается текучесть кадров с 1,1% в 2013 г. до 2,4% в 2015 г.

6. Наиболее важными для работников ООО «Экосоюз» трудовыми ценностями являются уровень заработной платы, надежность, стабильность места работы, а также отношения с товарищами по работе.

В структуре затрат на персонал компании большую часть занимают расходы на оплату труда - 86%, 11% приходится на выплаты социального характера, прочие расходы занимают 3%.

7. Стратегия развития управления персоналом ориентируется на реализацию долгосрочных целей ООО «Экосоюз» – укрепление конкурентных преимуществ на развивающемся строительно-ремонтном рынке и повышение эффективности работы – и имеет следующие цели:

- взаимосвязанный с корпоративной миссией ООО «Экосоюз» плавный эволюционный переход от работы с кадрами, как реакции на производственно-экономические планы – к планированию персонала, полностью интегрированного в бизнес-планирование;

- создание целостной системы нормативных, распорядительных, методических внутрифирменных документов и принципов работы с персоналом;

- формирование и укрепление корпоративного духа, образа работника ООО «Экосоюз», воспитание чувства привлекательности фирменной принадлежности.

8. В результате анализа управления кадрами в ООО «Экосоюз» были выявлены следующие проблемы в системе управления персоналом:

- отсутствуют тесные функциональные взаимосвязи между руководителями различных направлений деятельности, что является неприемлемым в условиях малого бизнеса;

- низкий уровень сплочённости и взаимодействия в рамках трудового коллектива;

- уровень динамики показателей движения персонала достаточно нестабилен, формируются тенденции нестабильного коллектива;

- невысокая оценка (60%) уровня технико-организационной и социально-психологической подсистем в системе управления трудовыми ресурсами.

Вышеперечисленные проблемы, свидетельствовали о несбалансированной работе системы управления персоналом и требовали разработки формирования новой концепции управления персоналом и мероприятий по совершенствованию основных направлений кадровой политики.

9. Первым шагом в разрешении данных проблем стала разработка концепции управления персоналом в ООО «Экосоюз», обеспечивающая согласование интересов работодателя и работников. Концепция включает:

- уменьшение дублирования усилий и потребления материальных ресурсов каждым функциональным элементом;
- улучшение координации при работе с каждым функциональным элементом;
- высокий организационный статус службы по управлению персоналом (инспектора по кадрам в нашем случае), достигается путём пересмотра функционального разделения труда в рамках структуры предприятия;
- создание благоприятной организационной культуры и положительной группой динамики;
- создание условий для дополнительной мотивации сотрудников.

10. Для эффективного управления персоналом и повышения эффективности деятельности ООО «Экосоюз» необходимо:

- усиление социально-психологических факторов;
- активизация человеческого фактора на основе демократизации и децентрализации управления;
- повышение ответственности и творческой инициативы работников;
- всестороннее развитие личности;
- усиления социальной направленности в развитии производства (повышение общеобразовательного и профессионального уровня работников, улучшение условий труда и техники безопасности, повышение культуры предприятия).

11. Для устранения слабых сторон мотивационной политики компании необходимо усилить нематериальное стимулирование труда, и, прежде всего, за

счет создания возможностей карьерного роста, реализации профессиональных способностей сотрудников.

12. Свидетельством повышения эффективности мероприятий по совершенствованию управления человеческими ресурсами ООО «Экосоюз» является рост интегрального показателя социальной эффективности с 0,73 до 0,84.

Практическая значимость исследования заключается в разработке эффективных рекомендаций по совершенствованию менеджмента человеческих ресурсов применительно к условиям функционирования ООО «Экосоюз».

Библиографический список

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части 1,2,3 и 4 – М.: Эксмо, 2012, – 372 с.
2. Трудовой Кодекс Российской Федерации. – М.: Эксмо, 2012. – 208 с.
3. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. – СПб.: Питер, 2012. – 496 с.
4. Аверчев И. Как оценить эффективность работы компании // Финансовый директор. 2015. № 4.
5. Агамирова Е.В. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе: Практикум. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. – 180 с.
6. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2013. – 344 с.
7. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2013. – 848 с.
8. Арсеньев Ю.Н. и др. Управление персоналом. Модели управления. – М.: Юнити – Дана, 2014. – 288 с.
9. Аширов Д.А. Управление персоналом. – М.: ТК Велби, Проспект, 2013. – 432 с.
10. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – М.: Академия, 2013. – 224 с.
11. Бухгалтерский учет и налогообложение в туристической фирме: учебное пособие / Л.А. Саполгина. – М.: КНОРУС, 2014. – 160 с.
12. Боголюбов В.С., Быстров С.А. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве. – М.: Издательский центр Академия, 2014. – 400 с.
13. Варданян И. «Плотность мотиваций» как часть эффективной системы управления персоналом // Служба кадров и персонал. 2015. № 4.
14. Веснин В.Р. Менеджмент. – М.: Проспект, 2014. – 512 с.
15. Веснин В.Р. Управление персоналом. – М.: ТК Велби, Проспект, 2013. – 240 с.

16. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. – М.: Проспект, 2013. – 688 с.
17. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Инфра-М, 2012. – 576 с.
18. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2014. – 608 с.
19. Данилова Е. Типичные ошибки при создании системы мотивации // Финансовый директор. 2015. № 6. С. 23.
20. Дебелак Д. Бизнес-модели. Принципы создания процветающей организации. – М.: Издательский дом «Гребенников», 2013. – 256 с.
21. Друкер П. Практика менеджмента. – М.: Вильямс, 2015. – 398 с.
22. Друкер П. Энциклопедия менеджмента. – М.: Вильямс, 2015. – 432 с.
23. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н.Новгород: НИМБ, 2013. – 1104 с.
24. Егоршин А.П., Зайцев А.К. Организация труда персонала. – М.: Инфра-М, 2013. – 320 с.
25. Жукова М.А. Менеджмент в туристском бизнесе М.: КНОРУС, 2015. – 192 с.
26. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 236 с. – (Учебники для программы МВА).
27. Кельперис И.И. Повышение квалификации как необходимое условие эффективного использования работников // Проблемы экономики. №2, 2014. С.45-51
28. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 447 с. – (Высшее образование).
29. Кирий И.Н. Руководители и владельцы бизнеса решают проблемы управления персоналом. – М.: Вершина, 2014. – 224 с.
30. Крымов А.А. Вы – управляющий персоналом. – М.: Вершина, 2013. – 320 с.
31. Левин Б. А. и др. Человеческие ресурсы корпорации: Стратегия и практика управления /Под общ. ред. Б. А. Левина. – М.: ИКЦ «Академкнига»,

2013. – 670 с.
32. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом. – М.: КноРус, 2014. – 232 с.
33. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. – М: Дело, 2014. – 232 с.
34. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия. – М.: Юнити – Дана, 2015. – 224 с.
35. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М: Вильямс, 2012. – 672 с.
36. Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации. – СПб.: Питер, 2012. – 512 с.
37. Мишин В.М. Исследование систем управления. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 527 с.
38. Мордовин С.К. Управление персоналом. Современная российская практика. – СПб.: Питер, 2014. – 304 с.
39. Петрова О. Расчет средней численности работников предприятия // Учет в производстве. 2014. № 3.
40. Полукаров В.Л. Основы менеджмента. – М.: Кнорус, 2014. – 240 с.
41. Рудавина Е.Р., Екимасов В.В. Книга директора по персоналу. – СПб.: Питер, 2014. – 368 с.
42. Руководство персоналом: Учебник / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2015. – 279 с.
43. Самоукина Н.В. Настольная книга директора по персоналу. – М.: Эксмо, 2013. – 528 с.
44. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом. . – М.: Дашков и Ко, 2014. – 462 с.
45. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров. – М.: Эксмо, 2014. – 624 с.
46. Тихонова Ю. Строим систему обучения // Кадровый менеджмент. 2014. № 6. С. 17.

47. Управление индустрией туризма: учебное пособие / А.Д. Чудновский, М.А. Жукова, В.С. Сенин. – 3-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2015. – 448 с.
48. Управление персоналом / Самыгин С.И. (и др.). Изд. 2-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2015. – 480 с.
49. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 560 с.
50. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации. – М.: КноРус, 2014 – 512 с.
51. Фитценц Ж., Дэвисон Б. Как измерить HR-менеджмент. – М.: Издательство ГИППО, 2013. – 359 с.
52. Хотинская Г.И. Харитоновна Т.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия (на примере предприятия сферы услуг): Учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2014. – 240 с.
53. Чемяков В.П. Кадровая логистика – взгляд на карьеру//Кадровый вестник, №8(20), 2014. С. 20-25
54. Экономика и предпринимательство в социально-культурном сервисе и туризме: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлениям сервиса и туризма / М.Н. Дмитриев, М.Н. Забаева. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 399 с.
55. www.besttravelspb.ru
56. www.glavbuh.net
57. www.hr-seminars.ru
58. www.hr-portal.ru
59. www.top-personal.ru

Анкета

«Разработка и внедрение системы управления персоналом»

Просим Вас принять участие в исследовании и ответить на вопросы анкеты. Результаты будут использованы при изучении проблем процесса подбора и расстановки персонала.

Заранее благодарим Вас!

Часть 1 Анализ основных направлений управления персоналом.

1. Что Вы понимаете под кадровой политикой вашей организации?
 - целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы
 - система теоретических взглядов, принципов, норм, определяющих основные направления работы с персоналом
 - часть общей политики организации, представляющая собой набор средств и мер по управлению персоналом
 - организации в данный момент времени с учетом потребностей организации, ее целей и задач
 - генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение и развитие кадрового потенциала.
2. Какие общие черты системы управления персоналом вы можете выделить.
 - кадровая политика определяет основные направления организации по работе с персоналом
 - кадровая политика связана со стратегией организации. По сути, результатом кадровой политики является выработка стратегии
 - управления персоналом
 - кадровую политику составляют принципы, идеи, концепции по работе с кадрами
 - кадровая политика ориентирована на создание, сохранение, развитие и совершенствование персонала и последовательно реализуется на каждом этапе по работе с персоналом
3. Назовите основные характеристики системы управления персоналом вашей организации.
 - связь со стратегией развития организации
 - ориентация на долгосрочное планирование
 - значимость роли персонала
 - философия фирмы в отношении работников
 - система взаимосвязанных функций и процедур по работе с персоналом.
4. Назовите задачи системы управления персоналом вашей организации.
 - поднятие престижа предприятия
 - исследование атмосферы внутри предприятия
 - анализ перспективы развития потенциалов рабочей силы
 - обобщение и предупреждение причин увольнения с работы
5. Системы управления персоналом вашей организации призвана обеспечить:

- высокое качество работы и её результатов, условий труда, а также самой рабочей силы
 - структурную адаптацию персонала к непрерывным организационным изменениям, социальным и культурным нововведениям - гибкость кадрового потенциала
 - отказ от традиционного, жёсткого ограничения между различными видами работ, а также широкое использование разнообразных гибких форм организации трудовых процессов: полная, частичная и временная занятость т.п.
 - организационную интеграцию, когда высшее руководство организации и линейные руководители принимают разработанную и хорошо скоординированную стратегию управления персоналом
 - высокий уровень ответственности всех работников организации
 - новое качество содержания труда и высокий уровень удовлетворенности и
6. При выборе системы управления персоналом вашей организации учитываются следующие факторы:
- требования производства, стратегия развития предприятия
 - финансовые возможности предприятия, определяемый им допустимый уровень издержек на управление персоналом
 - количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.
 - ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения)
 - спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы
 - влияние профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников
 - требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом
7. Какие преимущественно целевые задачи системы управления персоналом решаются в вашей организации ?
- Увольнять работников или сохранять
 - Подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку
 - Набирать со стороны или переучивать работников, подлежащих высвобождению с предприятия
 - Набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования
8. Какие факторы учитываются в вашей организации при решении кадровых задач?
- требования к рабочей силе на стадии ее найма
 - отношение к стабилизации коллектива
 - отношение к характеру подготовки новых рабочих на предприятии, также к переподготовке кадров
 - отношение к внутрифирменному движению кадров
9. Для полного анализа системы управления персоналом вашего предприятия необходимо выделить критерии оценки, такие как:
- количественный и качественный состав персонала
 - уровень текучести кадров
 - гибкость проводимой политики
 - степень учета интересов работника / производства

Часть 2. Анализ целей, принципов и объектов и основных показателей системы управления персоналом организации

10. Какие главные цели системы управления персоналом в вашей организации?
- Обеспечение условий реализации предусмотренных Конституцией РФ, трудовым законодательством прав и обязанностей граждан
 - Соблюдение всеми организациями и отдельными гражданами положений о профессиональных союзах
 - Обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров
 - Подчинённость всей работы с кадрами задачам бесперебойного и качественного обеспечения основной хозяйственной деятельности
 - Рациональное использование кадрового потенциала, имеющегося в распоряжении организации
 - Формирование и поддержание эффективной работы трудовых коллективов, развитие внутрипроизводственной демократии
 - Разработка принципов организации трудового процесса
 - Выработка критериев и методики подбора, подготовки и повышения квалификации работающих; вознаграждения персонала
11. Какие кадровые цели доминируют в вашей организации?
- Цели, связанные с внешними условиями деятельности предприятия
 - Цели, определяемые внутренними условиями, реализация которых направлена на улучшение отношений предприятия со своими сотрудниками
12. Какие основополагающие принципы формирования системы управления персоналом в вашей организации доминируют?
- Научность
 - Комплексность
 - Системность
 - Эффективность
 - Методичность
13. Какие требования к кадровой политике доминируют в вашей организации?
- Системы управления персоналом должна быть тесно увязана со стратегией развития предприятия
 - Системы управления персоналом должна быть достаточно гибкой
 - Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия
 - Системы управления персоналом должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам
 - Системы управления персоналом должна создавать не только благоприятные условия труда
14. Какие основные аспекты изучения человеческих ресурсов доминируют в вашей организации?
- индивидуально-психологический (уровень личности)
 - социально-психологический (уровень коллектива)
 - социологический, или социально-экономический (уровень общества и его подструктур)

Часть 3. Анализ типов системы управления персоналом и направлений её проектирования и развития в организации

15. Как вы считаете какой тип системы управления персоналом доминирует в вашей фирме?
- пассивная кадровая политика
 - реактивная системы управления персоналом

16. Как вы считаете какой тип системы управления персоналом доминирует в вашей фирме?
- превентивная кадровая политика
 - активная кадровая политика
17. Рациональная системы управления персоналом в вашей организации предполагает:
- возможность реализации внутри организации мобильной стратегии управления персоналом с учетом осуществления нескольких проектов или направлений деятельности
 - гибкие формы включения специалистов для решения тех задач, характерных для определенной стадии реализации проекта, которые именно эти специалисты могут решать максимально эффективно
18. Какие общие требования к кадровой политике в современных условиях в вашей организации можно выделить?
- Системы управления персоналом должна быть тесно увязана со стратегией развития (или выживания) предприятия
 - Системы управления персоналом должна быть достаточно гибкой
 - Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия
 - Системы управления персоналом должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам
19. В ходе формирования системы управления персоналом в вашей организации, в идеальном случае, необходимо согласование следующих аспектов:
- разработка общих принципов системы управления персоналом, определение приоритетов целей
 - организационно-штатная политика - планирование потребности в трудовых ресурсах
 - информационная политика - создание и поддержка системы движения кадровой информации
 - финансовая политика - формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда
 - политика развития персонала - обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников
 - оценка результатов деятельности
20. Какой этап формирования системы управления персоналом доминирует в вашей организации?
- нормирование;
 - программирование
 - мониторинг
21. На кадровую политику в целом, содержание и специфику конкретных программ и кадровых мероприятий в вашей организации влияют факторы
- внешние по отношению к организации
 - внутренние по отношению к организации
22. Факторы внешней среды могут быть объединены в две группы:
- нормативные ограничения;
 - ситуация на рынке труда.
23. Наиболее значимыми внутренними для вашей организации представляются следующие факторы:
- Цели предприятия, их временная перспектива и степень проработанности.
 - Стиль управления, закреплённый, в том числе и в структуре организации.
 - Условия труда.
 - Качественные характеристики трудового коллектива
 - Стиль руководства.

24. Привлекают или отталкивают людей такие характеристики работ Вашей организации как:

- степень требуемых физических и психических усилий;
- степень вредности работы для здоровья;
- месторасположение рабочих мест;
- продолжительность и структурированность работы;
- взаимодействие с другими людьми во время работы;
- степень свободы при решении задач;
- понимание и принятие цели организации.

25. Независимо от стиля руководства, предпочитаемого конкретным менеджером, важны следующие его цели:

- максимальное включение мастерства и опыта каждого сотрудника;
- обеспечение конструктивного взаимодействия членов группы;
- получение адекватной информации о работниках, способствующей формулированию целей, задач системы управления персоналом в программах организации.

О себе

26. Ваш возраст

до 21 года

- от 21 до 23 лет
- от 23 до 25 лет
- от 25 до 27 лет
- от 27 до 30 лет
- от 31 до 35 лет
- от 36 до 40 лет
- от 41 до 50 лет
- от 51 до 60 лет
- старше 60 лет

27. Ваш пол

- Мужской
- Женский

28. Ваш стаж работы?

- от 1 до 3 лет
- от 3 до 5 лет
- от 5 до 10 лет
- более 10 лет.

Понятие кадровой политики организации	Кол-во чело- век	%
целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы	5	16,7
система теоретических взглядов, принципов, норм, определяющих основные направления работы с персоналом	6	20,0
часть общей политики организации, представляющая собой набор средств и мер по управлению персоналом	4	13,3
организации в данный момент времени с учетом потребностей организации, ее целей и задач	9	30,0
генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение и развитие кадрового потенциала.	6	20,0
2. Какие общие черты любой кадровой политики вы можете выделить.		0,0
кадровая политика определяет основные направления организации по работе с персоналом	4	13,3
кадровая политика связана со стратегией организации. По сути, результатом кадровой политики является выработка стратегии	7	23,3
управления персоналом	4	13,3
кадровую политику составляют принципы, идеи, концепции по работе с кадрами	10	33,3
кадровая политика ориентирована на создание, сохранение, развитие и совершенствование персонала и последовательно реализуется на каждом этапе по работе с персоналом	5	16,7
3. Назовите основные характеристики кадровой политики вашей организации.		0,0
связь со стратегией развития организации	4	13,3
ориентация на долгосрочное планирование	4	13,3
значимость роли персонала	6	20,0
философия фирмы в отношении работников	6	20,0
система взаимосвязанных функций и процедур по работе с персоналом.	10	33,3
4. Назовите задачи кадровой стратегии вашей организации.		0,0
поднятие престижа предприятия	12	40,0
исследование атмосферы внутри предприятия	8	26,7
анализ перспективы развития потенциалов рабочей силы	6	20,0
обобщение и предупреждение причин увольнения с работы	4	13,3
		0,0
5. Кадровая политика вашей организации призвана обеспечить:		0,0

высокое качество работы и её результатов, условий труда, а также самой рабочей силы	6	20,0
структурную адаптацию персонала к непрерывным организационным изменениям, социальным и культурным нововведениям - гибкость кадрового потенциала	3	10,0
отказ от традиционного, жёсткого ограничения между различными видами работ, а также широкое использование разнообразных гибких форм организации трудовых процессов: полная, частичная и временная занятость т.п.	1	3,3
организационную интеграцию, когда высшее руководство организации и линейные руководители принимают разработанную и хорошо скоординированную стратегию управления персоналом	12	40,0
высокий уровень ответственности всех работников организации	5	16,7
новое качество содержания труда и высокий уровень удовлетворенности и	3	10,0
6. При выборе кадровой политики вашей организации учитываются следующие факторы:		0,0
требования производства, стратегия развития предприятия	2	6,7
финансовые возможности предприятия, определяемый им допустимый уровень издержек на управление персоналом	3	10,0
количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.	5	16,7
ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения)	7	23,3
спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы	3	10,0
влиятельность профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников	3	10,0
требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом	7	23,3
7. Какие преимущественно целевые задачи кадровой политики решаются в вашей организации ?		0,0
Увольнять работников или сохранять	4	13,3
Подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку	12	40,0
Набирать со стороны или переучивать работников, подлежащих высвобождению с предприятия	6	20,0
Набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования	10	33,3
8. Какие факторы учитывается в вашей организации при решении кадровых задач?		0,0
требования к рабочей силе на стадии ее найма	8	26,7
отношение к стабилизации коллектива	12	40,0
отношение к характеру подготовки новых рабочих на предприятии, также к переподготовке кадров	2	6,7
отношение к внутрифирменному движению кадров	8	26,7

9. Для полного анализа кадровой политики вашего предприятия необходимо выделить критерии оценки, такие как:		0,0
количественный и качественный состав персонала	7	23,3
уровень текучести кадров	5	16,7
гибкость проводимой политики	8	26,7
степень учета интересов работника / производства	10	33,3
		0,0
Часть 2. Анализ целей, принципов и объектов и основных показателей кадровой политики организации		0,0
		0,0
10. Какие главные цели кадровой политики в вашей организации?		0,0
Обеспечение условий реализации предусмотренных Конституцией РФ, трудовым законодательством прав и обязанностей граждан	4	13,3
Соблюдение всеми организациями и отдельными гражданами положений о профессиональных союзах	2	6,7
Обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров	4	13,3
Подчинённость всей работы с кадрами задачам бесперебойного и качественного обеспечения основной хозяйственной деятельности	7	23,3
Рациональное использование кадрового потенциала, имеющегося в распоряжении организации	3	10,0
Формирование и поддержание эффективной работы трудовых коллективов, развитие внутрипроизводственной демократии	3	10,0
Разработка принципов организации трудового процесса	1	3,3
Выработка критериев и методики подбора, подготовки и повышения квалификации работающих; вознаграждения персонала	6	20,0
11. Какие кадровые цели доминируют в вашей организации?		0,0
Цели, связанные с внешними условиями деятельности предприятия	3	10,0
Цели, определяемые внутренними условиями, реализация которых направлена на улучшение отношений предприятия со своими сотрудниками	27	90,0
12. Какие Основополагающие принципы формирования кадровой политики в вашей организации доминируют?		0,0
Научность	2	6,7
Комплексность	3	10,0
Системность	1	3,3
Эффективность	20	66,7
Методичность	4	13,3
13. Какие требования к кадровой политике доминируют в вашей организации?		0,0
Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития предприятия	4	13,3

Кадровая политика должна быть достаточно гибкой	7	23,3
Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия	6	20,0
Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам	3	10,0
Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда	10	33,3
14. Какие основные аспекты изучения человеческих ресурсов доминируют в вашей организации?		0,0
индивидуально-психологический (уровень личности)	4	13,3
социально-психологический (уровень коллектива)	25	83,3
социологический, или социально-экономический (уровень общества и его подструктур)	1	3,3
		0,0
Часть 3. Анализ типов кадровой политики и направлений её проектирования и развития в организации		0,0
		0,0
15. Как вы считаете какой тип кадровой политики доминирует в вашей фирме?		0,0
пассивная кадровая политика	23	76,7
реактивная кадровая политика	7	23,3
16. Как вы считаете какой тип кадровой политики доминирует в вашей фирме?		0,0
превентивная кадровая политика	25	83,3
активная кадровая политика	5	16,7
17. Рациональная кадровая политика в вашей организации предполагает:		0,0
возможность реализации внутри организации мобильной стратегии управления персоналом с учетом осуществления нескольких проектов или направлений деятельности	15	50,0
гибкие формы включения специалистов для решения тех задач, характерных для определенной стадии реализации проекта, которые именно эти специалисты могут решать максимально эффективно	15	50,0
18. Какие общие требования к кадровой политике в современных условиях в вашей организации можно выделить?		0,0
Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития (или выживания) предприятия	10	33,3
Кадровая политика должна быть достаточно гибкой	14	46,7
Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия	3	10,0
Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам	3	10,0

19. В ходе формирования кадровой политики в вашей организации, в идеальном случае, необходимо согласование следующих аспектов:		0,0
разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей	6	20,0
организационно-штатная политика - планирование потребности в трудовых ресурсах	11	36,7
информационная политика - создание и поддержка системы движения кадровой информации	8	26,7
финансовая политика - формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда	2	6,7
политика развития персонала - обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников	8	26,7
оценка результатов деятельности		0,0
20. Какой этап формирования кадровой политики доминирует в вашей организации?		0,0
нормирование;	15	50,0
программирование	5	16,7
мониторинг	10	33,3
21. На кадровую политику в целом, содержание и специфику конкретных программ и кадровых мероприятий в вашей организации влияют факторы		0,0
внешние по отношению к организации	24	80,0
внутренние по отношению к организации	6	20,0
22. Факторы внешней среды могут быть объединены в две группы:		0,0
нормативные ограничения;	7	23,3
ситуация на рынке труда.	23	76,7
23. Наиболее значимыми внутренними для вашей организации представляются следующие факторы:		0,0
Цели предприятия, их временная перспектива и степень проработанности.	4	13,3
Стиль управления, закрепленный, в том числе и в структуре организации.	12	40,0
Условия труда.	6	20,0
Качественные характеристики трудового коллектива	4	13,3
Стиль руководства.	4	13,3
24. Привлекают или отталкивают людей такие характеристики работ Вашей организации как:		0,0
степень требуемых физических и психических усилий;	3	10,0
степень вредности работы для здоровья;	4	13,3
месторасположение рабочих мест;	2	6,7
продолжительность и структурированность работы;	10	33,3
взаимодействие с другими людьми во время работы;	1	3,3

степень свободы при решении задач;	5	16,7
понимание и принятие цели организации.	5	16,7
25. Независимо от стиля руководства, предпочитаемого конкретным менеджером, важны следующие его цели:		0,0
максимальное включение мастерства и опыта каждого сотрудника;	10	33,3
обеспечение конструктивного взаимодействия членов группы;	11	36,7
получение адекватной информации о работниках, способствующей формулированию целей, задач кадровой политики в программах организации.	9	30,0
		0,0
О себе		0,0
		0,0
26. Ваш возраст	3	10,0
до 21 года	3	10,0
от 21 до 23 лет	6	20,0
от 23 до 25 лет	5	16,7
от 25 до 27 лет	5	16,7
от 27 до 30 лет	1	3,3
от 31 до 35 лет	1	3,3
от 36 до 40 лет	1	3,3
от 41 до 50 лет	4	13,3
от 51 до 60 лет	2	6,7
старше 60 лет	1	3,3
27. Ваш пол		0,0
Мужской	6	20,0
Женский	24	80,0
28. Ваш стаж работы?		0,0
от 1 до 3 лет	12	40,0
от 3 до 5 лет	12	40,0
от 5 до 10 лет	4	13,3
более 10 лет.	2	6,7

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

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(ах).

Библиография 59 позиции.

Один экземпляр сдан в архив университета.

«_____» _____ 2016 г.

(подпись автора работы)

Шелупин О.В
(Ф.И.О.)