

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(И И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Повышение эффективности управления персоналом организации

Дипломная работа студентки

Очного отделения 4 курса группы 05001243

Пономаренко Ирины Юрьевны

Научный руководитель
канд. эконом.наук, доцент
Бабинцева Е. И.

БЕЛГОРОД 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ	5
1.1. Основные подходы к управлению персоналом организации.....	5
1.2. Цели, задачи и принципы управления персоналом.....	20
1.3. Проблемы управления персоналом на российских предприятиях	25
ГЛАВА II. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ	30
2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х».....	30
2.2. Анализ системы управления персоналом в «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х».....	35
2.3. Анализ состояния и оценка кадровой ситуации в ИП Ильясов К.Х.....	44
ГЛАВА III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х».....	50
3.1. Разработка предложений по улучшению использования персонала в ИП Ильясов К.Х	50
3.2. Расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	61
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	64
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	71

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность работы обусловлена высокой значимостью персонала как важнейшего стратегического ресурса любой организации в современных рыночных условиях развития экономики. От того, насколько правильно спроектирована система управления персоналом, зависит возможность компании достигать поставленных целей, удерживать позицию на рынке, оставаясь конкурентоспособной в долгосрочной перспективе.

Система управления персоналом представляет собой совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом и включает процессы подбора и найма, адаптации, развития и обучения, мотивации, оценки, аттестации и др. От того насколько эффективно осуществляются данные процессы зависит эффективность системы управления персоналом и, следовательно, достижение компанией поставленных целей.

Актуальность и важность темы заключается в том, что в свете быстроменяющихся условий внешней и внутренней среды компаниям необходимо постоянно совершенствовать систему управления персоналом.

Процесс совершенствования включает в себя этапы: анализ существующей системы управления персоналом, определение недостатков существующей системы управления персоналом, разработка и реализация мероприятий по устранению выявленных недостатков.

Объектом исследования является «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.».

Предметом исследования является система управления персоналом «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.».

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в организации на примере «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.».

Для достижения поставленной цели в работе определены следующие **задачи:**

- изучить теоретические аспекты совершенствования системы управления персоналом;
- провести анализ существующей системы управления персоналом в компании;
- предложить мероприятия по устранению выявленных недостатков и совершенствованию управления персоналом.

Структура выпускной квалификационной работы определена задачами исследования. Она состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы.

В теоретической части рассмотрены определения и основные понятия совершенствования системы управления персоналом. Определена ее значимость в достижении целей компании и необходимость постоянного совершенствования. В связи с этим в теоретической части также рассмотрены методы совершенствования системы управления персоналом.

В аналитической части выпускной квалификационной работы рассмотрена характеристика «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.», описаны основные показатели персонала. Проанализирована существующая система управления персоналом, выявлены недостатки такой системы:

- несовершенная система привлечения и набора;
- неэффективная система материальной мотивации;
- отсутствие кадрового резерва и профессионального продвижения сотрудников.

В проектной части разработаны предложения по совершенствованию данных процессов, а именно предложена новая схема осуществления процесса привлечения и набора персонала в организацию, подготовка и продвижение сотрудников внутри компании и разработки гибких механизмов материального поощрения персонала.

Рассчитана эффективность предлагаемых мероприятий.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Основные подходы к управлению персоналом организации

Управление персоналом представляет собой совокупность различных способов управленческого воздействия на организацию и условия деятельности работников, их условия деятельности, формирование навыков, обеспечивающих максимальное использование трудового потенциала работников в интересах предприятия [35, с.27].

Управление персоналом представляет собой целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, которая ориентируется на установление соответствия между целями организации и возможностями сотрудников. Менеджмент персоналом базируется на обобщенном представлении о месте человека в организации.

Одним из элементов управленческой деятельности является менеджмент персонала, определяющий место человека в организации. Само понятие «Управление» неоднозначно. Его можно трактовать с точки зрения управления персоналом, управления человеческим ресурсом или просто человеком. На первый взгляд может показаться, что различий между терминами нет, но для теории управления эти понятия принципиально разные.

Управление персоналом - деятельность, ориентированная на совокупность определенных правил и методов воздействия на процесс труда сотрудников с целью формирования у них навыков, необходимых для максимизации трудового потенциала [19, с.16].

Управление человеческими ресурсами предполагает деятельность, направленную на единение основных трудовых компонентов: трудовой функции и межличностных отношений сотрудников. Такой подход базируется

на рассмотрении работника как основного элемента организации, которая, непременно, носит социальный характер.

Управление человеком рассматривает создание для работника комфортных условий для труда: выстраивание дружественных отношений в коллективе, оказание помощи в саморазвитии, что будет способствовать максимизации труда работника.

Формирование менеджмента персоналом как науки началось более ста лет назад, в период, когда управление организацией и управление персоналом организации практически отождествлялись. За более чем столетие место и значение человека в организации существенно изменились, что способствовало уточнению существующих и развитию новых концепций управления персоналом.

На сегодняшний день науке известно немало подходов к управлению персоналом организации. В современных условиях рыночной экономики наиболее приемлемой, по мнению автора, является подход известного российского ученого в области менеджмента Л.И. Евенко, который прослеживает изменение представлений об управлении с течением времени. Автор выделяет четыре концепции, развивающиеся в рамках трех подходов управления: экономического, организационного и гуманистического [5, с.46].

Экономический подход стимулировал появление концепции, в рамках которой доминирующее положение занимает инструментальная, а не управленческая подготовка персонала. Этому подходу дали название концепции использования трудовых ресурсов. Более подробно говоря о данной подходе, можно отметить, что организация здесь рассматривается как механизм, функционирующий по определенному алгоритму, что, в свою очередь, обеспечивает стабильность и предсказуемость деятельности организации. Безусловно, такой подход базируется на определенных принципах: обеспечение получения подчиненным приказа непосредственно от линейного руководителя; выстраивание вертикальной управленческой цепи

сверху вниз; налаживание системы контроля для эффективной коммуникации между руководством и сотрудниками; достижение максимального соответствия между полномочиями сотрудника и порученной ему работой; формирование эффективной системы стимулирования персонала посредством справедливого вознаграждения за работу.

В рамках органического подхода организация воспринималась как живая система, которая существует в окружающей среде. В этой связи организация рассматривалась в двух аспектах: отождествление ее с личностью и с человеческим мозгом.

Отождествление организации с личностью основывалось на утверждении, что организация, как и человек, проходит такие основные стадии жизненного цикла как рождение, взросление, старение и смерть. А также был сформулирован тезис о том, что организация имеет потребности и мотивы своей деятельности, что присуще, в большинстве своем, человеку.

Сравнение организации с человеческим мозгом дало возможность взглянуть на деятельность организации по аналогии с деятельностью человеческого мозга. Это сравнение позволило совершенно иначе посмотреть на управление персоналом организации, нежели в рамках экономического подхода, когда проводилась аналогия организации с механизмом. Таким образом, проанализировав данную концепцию, можно сделать вывод, что управленцы зачастую действуют в условиях ограниченной информированности об окружающей среде, поэтому неспособны полноценно оценить результаты принятия того или иного решения.

Подводя итог, отметим, что органический подход базируется на необходимости уделения внимания окружающей среде, в которой функционирует организация, с целью выявления и удовлетворения потребностей организации для ее выживания.

Гуманистический подход является самым «молодым». Своего активного развития он достиг в последнее время. основополагающей идеей этого

подхода является представление об организации как о культурном феномене, то есть эта концепция исходит из тезиса о том, что организационная культура организации обуславливает представления об этой организации. Сегодня теоретики уже не спорят о влиянии культурного контекста на управление персоналом, сегодня это уже очевидно. В рамках гуманистического подхода организационная культура является важным элементом, который позволяет сотрудникам моделировать свое поведение определенным образом в конкретной ситуации. Это исходит из того, что в каждой организации существуют свои как писанные, так и не писанные правила поведения, но на практике эти правила являются не ориентиром, а лишь средством.

Таким образом, можно сделать вывод, что гуманистический подход акцентируется на человеческой стороне организации, что и отличает этот подход от других.

Гуманистическая концепция, безусловно, обладает своей позитивной ролью, которая состоит в следующем:

1) Взгляд на организацию под ракурсом влияния на нее организационной культуры помогает управленцам сделать свою деятельность более эффективной;

2) Гуманистический подход помогает понять, с помощью каких символов и образов осуществляется деятельность сотрудников. Понимание этого позволяет влиять на организационную реальность посредством элементов организационной культуры: фольклор, нормы, язык. Все это помогает руководителям осуществлять действия, направленные не просто на мотивирование или координацию сотрудников, а на формирование, осуществление и развитие определенных смыслов и символов.

3) Гуманистический подход так же дает понимание того, что организация способна не только приспосабливаться к уже существующей окружающей среде, но и изменять ее, исходя из того, какова миссия

организации. То есть разработка миссии или стратегии организации может привести к преобразованию существующей окружающей среды [54].

Таким образом, проанализировав одну из классификаций подходов к управлению, можно сделать вывод, что продуктивное развитие организации основывается не только на изменении технологической, но и человеческой составляющей деятельности организации: на изменении ценностей, лежащих в основе сотрудничества людей.

Кроме того, анализ этой концепции позволяет автору отметить, что каждый из подходов, существующих в рамках концепции, обладает своей позитивной ролью. Так, экономический подход дал начало концепции использования трудовых ресурсов, в рамках которой пропагандируется упорядоченность отношений между частями целой организации.

Органический подход, в свою очередь, дал начало концепции управления человеческими ресурсами, обозначил новую перспективу управления персоналом и способствовал рождению нового представления об организации.

И, наконец, гуманистический подход исходит из концепции управления человеком и из представления об организации как культурном феномене, что позволяет понять, каким образом осуществляется интеграция людей в организации.

Таким образом, мы видим, что каждый из подходов обладает своей позитивной ролью в формировании и развитии теории управления персоналом. Можно отметить: в рамках данной классификации к управлению возникает понимание того, что эффективное организационное развитие - это, прежде всего, изменение ценностей, лежащих в основе деятельности людей.

В настоящее время выделяют еще один подход к пониманию организации, который не вошел в названную нами классификацию - групповой подход. Этот подход базируется на тезисе об устранении барьеров между сотрудниками разных категорий и уровней, на построении эффективной

системы мотивирования труда и формирования благоприятного психологического климата для выстраивания отношений в коллективе.

Совершенно очевидно, что стержнем любой организации является ее персонал. Категорию персонал можно охарактеризовать наличием законодательно оформленных трудовых отношений с работодателем. Необходимо отметить, что персоналом - это особый и один из важнейших объектов управления, поэтому основное содержание управления кадрами заключается в планировании, формировании, распределении и перераспределении человеческих ресурсов. Являясь объектом управления, персоналом обладает рядом собственных свойств и характеристик. Рассмотрим некоторые из них: наличие трудового коллектива, который формируется из нескольких взаимодействующих между собой сотрудников. Характеризуя тип такого сотрудничества, учитываются как индивидуальные свойства работников, включающие в себя статус и выполняемую роль в группе, так и уровень организации группы [10, с.58].

Система менеджмента кадрами очень многогранна, она включает в себя все аспекты взаимодействия работников с организацией.

Сотрудники являются основным ресурсом, который определяет будущее организации, что превращает его в человеческие ресурсы - совокупность личностей, каждая из которых обладает особой индивидуальностью, знаниями, способностью к творчеству и саморазвитию. Переход от менеджмента персоналом к менеджменту человеческими ресурсами открывает новые перспективы, связанные с расширением возможностей развития сотрудников, формирование преимущественно открытого типа отбора персонала и расширяет границы профессионального и должностного профиля отдельно взятого сотрудника.

Данный подход, основанный на рассмотрении сотрудников в качестве человеческого капитала, является актуальным, так как переход страны на рыночные отношения изменил средства и методы управления персоналом.

Необходимо отметить, что теперь работники превратились в основной источник благосостояния предприятия. Рассмотрение сотрудников как человеческий капитал предполагает индивидуальный подход к каждому работнику, борьбу за активное привлечение высококвалифицированных кадров и отказ от стереотипа, что персонал не требует дополнительных затрат.

Каждая организация использует определенные методы и приемы для наиболее эффективного использования потенциала работников. Совокупность таких методов и приемов именуют моделью управления персоналом. Выделяют разные классификации моделей управления персоналом. Классически, наиболее популярной является классификация, которая базируется на исторически сложившихся национальных особенностях управления персоналом: американская, японская, западноевропейская и российская. Все эти модели представляют собой комбинации методов и приемов, которые применяются для наиболее эффективного использования потенциала сотрудников предприятия. Выработка той или иной модели управления персоналом организации - это многоступенчатый процесс, в котором не остаются без внимания ни глобальные цели организации, ни специфика деятельности компании, ни особенности мотивации сотрудников. Сформулировав определенную стратегию управления персоналом организации, разрабатываются и шаги, посредством которых будут решаться управленческие вопросы. Мы видим, что сейчас существует не мало моделей управления персоналом, каждая из них является актуальной и характерной для разных стран и ментальностей [50].

За всю историю существования менеджмента многие зарубежные страны накопили значительные сведения в области теории и практики управления персоналом. Во всем этом многообразном теоретическом и практическом опыте управленческой деятельности американский менеджмент всегда являлся наиболее мощным и фундаментальным. Благодаря американскому менеджменту США удалось занять лидирующее положение среди стран

западного мира и Японии. Кроме того, необходимо напомнить, что именно в США впервые была сформирована наука и практика менеджмента. Более того, основоположником научной организации труда и менеджмента был американец Ф.Тейлор, который впервые рассмотрел менеджмент в качестве науки. Ф.Тейлор утверждал, что можно добиться производительности труда, которая будет превышать сам вклад индивидуального рабочего, для этого необходимо руководствоваться научными методами в процессе отбора и обучения персонала. Ранее наиболее важным для преуспевания системы менеджмента персонала в организации считалось достаточно найти хорошего управляющего, который не был бы владельцем фирмы, но мог от его лица решать важные вопросы. Тейлор предложил сформировать систему организации труда, чтобы уменьшить затраты ресурсов. Важной составляющей этой системы было по Тейлору объяснение работнику его задач и помощь в формировании методов их выполнения. Не последнее место здесь так же отводилось оплате труда, которая должна была носить стимулирующий характер[23,с.21].

Говоря об управлении персоналом в США, необходимо отметить, что катализатором к возникновению менеджмента в этой стране послужила потребность в новых способах организации труда, что было обусловлено научно-техническим прогрессом. Что касается формирования менеджмента как учебной дисциплины, то здесь свою роль сыграл ряд факторов, основным из которых стало отсутствие системы контроля над деятельностью бизнеса, поэтому научный менеджмент можно считать ответом на потребность бизнеса.

Общую характеристику американской модели управления можно выразить словом индивидуализм. Безусловно, это не случайно, во многом, такое определение американской системы управления связано с историей страны. Еще в конце XVIII века иммигранты способствовали формированию такого психотипа человека, который вынужден был надеяться только на себя.

Неслучайно, что американцы могут «пойти по головам» для решения карьерных вопросов.

Особенностями американского менеджмента являются: во-первых, американская деловитость, то есть умение вести дело, предприимчивость в работе, поэтому закономерно, что именно в американском менеджменте была сформулирована и реализована в самых различных проявлениях концепция управления по целям. Пожалуй, американцы одни из немногих, кто действительно ценят время и деньги. Они не тратят рабочее время напрасно и умеют экономить деньги. Еще одним важным признаком американской деловитости выступает единство слова и дела. Американские менеджеры всегда преданны обязательствам, которые взяли на себя. Необходимо отметить, что именно единство слова и дела возвысили американского руководителя.

Во-вторых, компетентность персонала, которой уделяется значительное внимание. Все фирмы стремятся сделать теоретические знания их сотрудников производительными, то есть наиболее эффективно реализовать на практике. Американские компании практикуют различные системы подготовки и повышения квалификации персонала, создают консультативные фирмы, открывают школы управления, факультеты при высших учебных заведениях. Такие школы занимаются подготовкой специалистов различных направлений, но основное место в данной индустрии отводится консультативным фирмам. Эти заведения занимаются диагностикой протекания процессов управления на разных уровнях, систематизируют и популяризируют практику совершенствования управления. Кроме того, в американских компаниях практикуется повышение квалификации как с отрывом от производства, так и в рамках данной компании. Наконец, важным принципом, который обеспечивает лидирующее положение американских фирм в мировой экономике, - комплексный контроль качества. Данный принцип реализуется путем включения ответственности за качество выполненной работы в должностную инструкцию рабочего.

Но даже у такой модели управления персоналом есть свои минусы. Рассмотрим их. Рабочий коллектив набирается посредством рынка труда, но на нем действует жесткая конкуренция, что буквально требует от соискателей и сотрудников полной отдачи. Руководители предпочитают особо не церемониться с персоналом. Если два сотрудника не могут найти общий язык, то легче уволить обоих, чем искать причины конфликта и разрешать его. Не остается без внимания и такое качество как толерантность. Если кто-то из коллектива грубо или не корректно отозвался о человеке иной национальности или цвета кожи, то его наверняка уволят и, скорее всего, поспособствуют тому, чтобы найти другую работу ему было крайне сложно [39, с.21].

Подводя итог анализу американского менеджмента, остается отметить один из наиболее продуктивных методов управления персоналом в Америке: партисипативное управление, направленное на совершенствование использования трудового потенциала и наиболее активного привлечения сотрудников к процессу управления.

Теперь рассмотрим подробнее особенности японской модели управления персоналом. Менеджмент в Японии, как и в любой другой стране, отражает её исторические особенности. Японские методы управления отличаются от американских. Можно даже сказать, что эти модели управления лежат «в разных плоскостях», хотя и имеют довольно много точек соприкосновения.

Затрагивая исторический аспект формирования японской системы управления персоналом, отметим, что возникновение этой системы пришлось на послевоенное время. Восстановления требовали и экономическая, и социальная, и политические сферы жизни, что и обуславливало необходимость эффективного управления.

Как отмечалось ранее, менеджмент зародился в Америке, поэтому Япония изначально заимствовала методы управления бизнесом у американского менеджмента. Однако, эти страны с совершенно разнополярными ментальностями, поэтому использование американской

модели в чистом виде в Японии не представлялось возможным. С этого момента и начала формироваться отличная от американской японская модель с учетом своей страновой специфики. То есть, можно сказать, что японский менеджмент сформировался под влиянием местных культурных особенностей и необходимостью борьбы с послевоенной разрухой.

Достоинством японской модели является умение работать с людьми.

Японский менеджмент ориентируется на коллективную форму организации труда. Практикуется групповая ответственность, при которой все члены коллектива участвуют в принятии управленческих решений и несут равную ответственность за их реализацию. Не случайно, японскую модель управления называют моделью «с человеческим лицом». На самом деле, в этой стране человек буквально отождествляется с организацией, японские служащие демонстрируют высокую преданность своей компании, а организация, в свою очередь, рассматривает сотрудников как наиболее ценный ресурс. Фирмы активно осуществляют преимущественно публичное стимулирование работников, несмотря на то, что высокая самоотдача сотрудников формирует у них самомотивацию. Все это обеспечивает минимальную текучесть кадров. В глазах общества смена компании является недопустимой, так как человек, сменивший место работы, лишается достигнутого им уровня заработной платы и был вынужден начинать карьеру с начала. Очевидно, что в данных условиях имеет место быть длительным наймом на работу. Такая система найма определяет прямую зависимость положения в компании от возраста и опыта: в Японии нет молодых директоров, а уровень заработной платы напрямую зависит от стажа сотрудника. Руководители в Японии не имеют отдельных кабинетов, обслуживающий персонал и управленцы носят одинаковую форму, начальник постоянно присутствует на рабочем месте - все это важные элементы управленческой политики японских фирм, которые направлены на формирование у сотрудников ощущения, что все они члены одной большой семьи. Создание таких семейных отношений

сформировало благоприятные условия для совершенствования межличностных отношений между сотрудниками всех уровней, а так же для укрепления дисциплины и повышения эффективности труда.

Кроме того, в Японии практикуется активное привлечение сотрудников к решению проблем компании. Менеджер всегда на производстве, поэтому все предложения или жалобы сотрудников рассматриваются незамедлительно. Инициатива в Японии не только приветствуется, но и считается обязательной. Каждый сотрудник должен вносить любые предложения по функционированию фирмы, самые активные работники поощряются, а их предложения передаются начальнику отдела. Если начальник отдела считает предложение стоящим, то оно передается руководителю высшего уровня.

Представляется интересным, проанализировать, как же эти две классические модели управления персоналом влияют на отечественную модель управления. Необходимо отметить, что российским организациям еще предстоит выбрать наиболее подходящую для них модель управления человеческими ресурсами, основываясь на отечественных традициях, а также базой прикладных знаний и навыков, которая заметно изменилась в лучшую сторону, но определенный стиль управления в России уже сложился.

Рассмотрим некоторые особенности российского управления. Отечественная модель, как и все национальные модели базируется на системе ценностных ориентиров нашего народа. Не так давно, основным мотивом сотрудника к труду было желание сделать вклад в построение коммунистического строя страны, но такие высокие мотивы сегодня заменяются стремлением к материальной выгоде. В российских компаниях категория «профессионализм» сформирована очень размыто, поэтому уровень заработной платы, как правило, зависти от редкости специализации. Процесс принятия решений в России имеет индивидуальный характер, сотрудники не участвуют в управлении организацией, не вносят своих рационализаторских предложений и, как правило, не выражают своего мнения по поводу

принимаемых решений. Сотрудники боятся наказуемости проявленной ими инициативы и неодобрения со стороны руководства и коллектива. Менеджеры являются формальными лидерами, их это устраивает, поэтому конфликты внутри коллектива они не спешат разрешать, а недопонимания случаются часто, так как слухи и сплетни среди работников - отнюдь не редкое явление. Русские не видят необходимости соблюдать какой-либо возрастной ценз при назначении на руководящие должности, поэтому молодой специалист с малым опытом работы, вполне может быть назначен управляющим сотрудниками, имеющими гораздо больший опыт работы в данной сфере. Такой дисбаланс, естественно, способствует проявлению сотрудниками своего недовольства. Еще одним отличительным признаком российского менеджмента является осуществление контроля всего цикла, начинающегося с поставки необходимых ресурсов и заканчивающегося сбытом товара. И, наконец, к последнему признаку можно отнести отсутствие делегирования полномочий. В России топ-менеджеры, как правило, не передают часть своих функций менеджерам среднего звена, а выполняют их сами.

Безусловно, однозначно утверждать, к какой из названных моделей управления ближе российская, представляется сложным. Российский менеджмент копирует японский и американский стили управления, но при этом не учитывает свои национальные особенности, что зачастую приводит к возникновению непонимания между рядовыми работниками организации и их руководителями.

До недавнего времени, в России использовали западную модель управления персоналом, но она не давала нам необходимых результатов и отрицательно сказывалась на экономическом развитии, нередко вызывая кризисные явления. В результате этого российские специалисты сделали вывод, что наиболее приемлемым для нас будет синтез классических зарубежных моделей управления.

Многие теоретики придерживаются той точки зрения, что российская модель ближе к японской, но у них немало оппонентов, замечающих сходства в российской и американской моделях. Нам же кажется необходимым принять во внимание тот факт, что некоторые особенности российского менталитета не позволяют применять в чистом виде японскую модель, которая отождествляет работника с организацией. Несмотря на русский коллективизм, культ гармонии трудовых отношений, пожизненный найм и постепенное продвижение по служебной лестнице тяжело повторить в том виде, в каком нам демонстрируют это японцы. Возьмем хотя бы процедуру найма на работу. Фирмы Японии тесно сотрудничают с учебными заведениями, изучают характер, склонности и способности студентов, узнают отзывы о них. Отобранные потенциальные работники сдают специальный экзамен и принимаются на работу на испытательный срок продолжительностью в год. После успешного прохождения испытательного срока, сотрудник зачисляется в штат[5,с.16].

Такая система найма на работу сильно рознится с российской и американской. Ни для кого не секрет, что на российских предприятиях широко распространен протекционизм при найме на работу, что нередко приводит к демотивации остальных сотрудников, что совершенно не свойственно Японии. Исходя из этого объективно можно отметить, что в американском менеджменте действует более привычная для нас система найма на работу посредством рынка труда, университетов, объявлений и просто рекомендаций коллег. При найме работника проверяется его соответствие вакантной должности. В отличие от Японии, в Америке проверяют профессиональную компетентность работника, а не его личностные качества. Такая система найма на работу практикуется и в России, что дает нам возможность говорить о схожести американской и отечественной систем найма на работу.

Что касается типа организационной культуры, то здесь отечественная система управления персоналом имеет больше общих черт с американской моделью. Каждый работник наделен четкими должностными инструкциями и,

как правило, имеет большие различия в социальном статусе в зависимости от занимаемой должности. Это стимулирует стремление к успеху, но ориентирует работников на конкуренцию, чего нельзя отметить про японскую организационную культуру. В этой стране превалирует коллективизм, ориентация на командную работу, оплата труда не имеет такой заметной разницы, а та или иная должность не наделяет привилегиями и особым статусом.

Основным видом мотивации в России, как и в США, является денежное стимулирование, состоящее из заработной платы и дополнительных выплат: оплата больничных, отпусков, страхование жизни, пенсии, оплата юридических услуг, физическое оздоровление сотрудников. В мотивировании сотрудников Япония опять отличилась своим нестандартным и довольно простым подходом. Японцы считают, что заставлять сотрудников трудиться должны условия, а не управляющие, поэтому, как бы дорого не обошлось создание условий труда, оно обязательно многократно окупится. Материальное стимулирование здесь выражается в систематическом повышении заработной платы, но лишь в зависимости от трудового стажа. Кроме того, к стажу в Японии привязана и выплачиваемая величина денежных средств ежегодного отпуска. Конечно, очевидно, что в России далеко не стаж работы определяет уровень заработной платы [18,с.10].

Таким образом, как нам представляется, отечественную, японскую и американскую модели управления можно сравнить с пересекающимися сосудами. Мы видим, как тесно пересекаются черты американского и японского менеджмента в российских управленческих традициях. Нельзя однозначно утверждать, какая из классических систем управления оказала и продолжает оказывать наиболее существенное влияние на отечественную модель. Совершенно очевидно, что проблема использования зарубежного опыта в управлении персоналом становится весьма актуальной. В России никак не придут к общему решению: использовать зарубежный опыт или

накапливать свой. Безусловно, этот вопрос спорный. Без сомнения остается только осознание того, что зарубежный опыт формировался на страновом менталитете и традициях, поэтому он требует тщательного изучения. Конечно, Россия имеет и свой опыт в управлении. Но мы видим, что основные черты отечественной модели управления являются пережитками Советского строя, которые уже не актуальны в современных коммерческих организациях, поэтому не случайно, что такие компании реализуют принципы и методы управления, заимствованные в большинстве своем из Америки и Японии.

1.2. Цели, задачи и принципы управления персоналом

Управление персоналом - это комплексное, целенаправленное воздействие на коллективы и отдельных работников в направлении обеспечения оптимальных условий для творческого, инициативного, созидательного труда для достижения целей предприятия.

Для характеристики процесса управления персоналом необходимо рассмотреть следующие понятия:

Аппарат управления персонал, трудовые ресурсы, человеческие ресурсы

Аппарат управления организации представляет собой группу его работников, осуществляющих управленческую деятельность. Основная его обязанность - принятие управленческих решений, а также обеспечение процесса их подготовки и реализации

Персонал организации - это трудовые ресурсы, непосредственно участвующие в организационно оформленной коллективной трудовой деятельности.

Трудовые ресурсы - это то количество рабочей силы, на которое может рассчитывать общество в процессе совокупной трудовой деятельности.

Человеческие ресурсы подразумевают весь социальный потенциал общества.

Управление персоналом является одним из важнейших направлений в деятельности организации и считается основным критерием ее экономического успеха. И если раньше главное внимание уделялось развитию и совершенствованию технологического процесса, внедрению прогрессивных технологий, модификации организационных структур, то в настоящее время сделан поворот в сторону человеческого фактора.

Переход к рыночным отношениям, приоритетность вопросов качества продукции и обеспечение ее конкурентоспособности изменили требования к административно-управленческим работникам, повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Это привело к существенным изменениям в принципах, методах и социально-психологических вопросах управления персоналом, повысило их роль в организации[4,с.102].

Управление персоналом, являясь ключевой составляющей бизнеса, формирует благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются способности; люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественного признания своих достижений.

В системе управления персоналом выделяют 4 группы факторов:

1. Технические (изменение структуры и форм занятости; непрерывное повышение квалификации и переподготовка персонала).

2. Личностные (индивидуальные формы работы; ориентация системы стимулирования на предпринимательство, новаторство; изменение стиля руководства и повышение роли «корпоративной культуры» в системе управления).

3. Экономические и социально-политические (использование международного опыта управления кадрами; создание новых форм сотрудничества работников, профсоюзов и администрации компании).

4. Развитие теории управления (понимание роли личности в обеспечении эффективной работы организации; повышение обоснованности решений по использованию трудовых ресурсов).

В управлении персоналом можно выделить два крайних подхода:

- технократический;
- гуманистический.

При технократическом подходе управленческие решения подчинены прежде всего интересам производства, а численность и структура работающих на предприятии исходя из технического обеспечения, особенностей технологий и операционного разделения труда, внутрипроизводственной кооперации, существующего производственного ритма и т.д [53, с.18].

Гуманистический подход к управлению персоналом подразумевает создание таких условий труда и его содержания, которые бы ориентировались не на технико-технологическую составляющую и ее особенности, а на мотивацию работников в том числе и само-мотивацию. В данном случае человек не просто трудовой ресурс предприятия, а личность со всем комплексом потребностей. Такой подход означает создание благоприятных условий для трудовой деятельности, реализации личностных устремлений.

Следует особо отметить, что весь исторический процесс совершенствования управления означает переход от технократического вектора к гуманистическому. Этот подход получил наибольшее развитие в рамках школы «человеческих отношений».

Сегодня на смену традиционной практике использования рабочей силы, покупки ее в «готовом» виде и адаптации к технико-технологическому фактору, приходят новые модели управления, включающие:

- создание условий для расширения знаний, повышения квалификации, непрерывного самосовершенствования;
- использование «пакетов» мотивационных программ при расширении полномочий работников в принятии хозяйственных решений;

- формирование новых моральных ценностей, разделяемых персоналом фирмы;

- гибкое и адаптивное использование «человеческих ресурсов», повышение творческой и организаторской активности персонала, формирование гуманизированной организационной культуры.

Требования творческого подхода работников к производству обусловили повышение их самостоятельности и ответственности за выполняемую работу, активное участие в принятии управленческих решений, непосредственную заинтересованность в результатах труда. В связи с этим новый смысл и содержание приобретают такие критерии оценки персонала, как образование, профессионализм, личная культура и этика работников [44, с.35].

Соответственно человек в организации рассматривается:

- как важнейший ресурс организации, вклад в который приносит наибольший эффект;

- как личность, которая приходит со своими интересами, целями, убеждениями, устремлениями, ожиданиями, от степени осуществления которых зависит его полезность для организации.

Сегодня все прогрессивные системы управления персоналом построены на следующих положениях:

- надлежащее справедливое вознаграждение за труд;
- безопасные здоровые условия труда;
- широкие возможности работника использовать и развивать свои способности, удовлетворять потребности в самореализации и самовыражении;
- возможность профессионального роста и уверенность в будущем;
- хорошие взаимоотношения в трудовом коллективе, правовая защищенность работника;
- достойное место работы в жизни человека;
- общественная полезность работы [14,с.52].

Главная цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.

К числу основных целей функционирования современной системы управления персоналом относятся:

- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
- повышение эффективности производства и труда, в частности достижения максимальной прибыли;
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Успешное решение таких целей возможно путем решения следующих задач:

- обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
- достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;
- полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;
- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокой организованности и мотивации, самодисциплины, выработка у работников привычки к взаимодействию и сотрудничеству;
- формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие);
- обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, возможности профессионального, квалификационного и должностного продвижения;
- согласование производственной и социальных задач;

- повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу [28, с.40].

Цели управление персоналом достигаются на основе применения определенных принципов и методов. При этом методы выступают как способы реализации принципов.

Принципы управления персоналом многообразны, но в целом их можно классифицировать на общие и частные.

Общие принципы [11,с.5]:

- научность;
- комплексность;
- системность;
- непрерывность;
- экономичность;
- сочетание прав и ответственности;
- сочетание централизации и децентрализации.

Частные принципы:

- соответствие функций управления целям производства;
- индивидуальная работа с персоналом;
- демократизация работы с персоналом;
- эффективное информационное обеспечение;
- психологическая совместимость и другие.

1.3. Проблемы управления персоналом на российских предприятиях

Проблемы управления персоналом актуальны не только для управляющих структур, но и для самого персонала. Идеальной является ситуация, когда сотрудники выполняют свою работу качественно и в срок, а работодатель не проявляет излишней требовательности и строгости. Но в силу различных причин данная ситуация складывается крайне редко. Многие

специалисты по управлению персоналом считают, что руководитель, желающий достичь наивысшей производительности, кроме своего опыта в своей практике должен использовать различные технологии, так как профессионализма нельзя добиться без четко направленного системного формирования управленческих компетенций и мгновенного анализа проблем.

Выделим наиболее часто встречающиеся на практике проблемы руководителя [24,с.49]:

1. Проблема отличника.

Зачастую руководителем становится тот, кто выдвигается на фоне других своими знаниями, профессионализмом и компетенцией. Получившиеся из них руководители обладают лишь узкими знаниями в конкретной отрасли и поверхностными знаниями технологии управления. Их уровень знаний об управлении персоналом строится только на основе наблюдений за своим руководителем, что вряд ли будет способствовать эффективной управленческой деятельности. Итогом такой ситуации станет то, что руководитель будет просто выполнять хорошо знакомую ему работу, не заботясь об управлении персоналом.

2. Синдром «своего парня».

Возникновение конфликтов между руководителем и подчиненным, причиной которых является зависть и нежелание подчинения «равному себе».

3. Позитивная проекция

Приписывание своим подчиненным черт, характерным для самого руководителя. Данная ситуация приводит к иллюзии легкого взаимодействия и отсутствию смысла в изучении трудовых мотиваторов. В итоге данной проблемы руководителя: невыполненной в срок задание, ведь руководитель переоценил силы сотрудника, не все такие способные и трудолюбивые как он, а у работника стресс, ведь он не оправдал надежд руководителя, а отсюда неудовлетворенность работой и у одного, и у другого. В итоге несколько раз столкнувшись с подобной проблемой руководитель просто предпочтет все

сделать самостоятельно, а персонал будет выполнять лишь мелкие поручения, которые не несет в себе почти никакой полезности и ценности.

4. Синдром старшего.

Когда руководитель подчеркивает дистанцию между собой и персоналом, он не только вызывает негативные эмоции с их стороны, но он и попросту не выполняет свою обязанность: не наблюдает за подчиненными, не выясняет их настроения, способность в работе и труду. При таком уровне психологической напряженности и безразличия в коллективе руководитель сохраняет свой статус лишь при помощи жестких требований, а персонал абсолютно лишается само- мотивации.

5. Синдром ожидания героя.

Многие руководители, зачастую подсознательно, ждут появления среди своих подчиненных героя, который будет находиться в режиме постоянной готовности, будет моментально решать все возникающие проблемы без привлечения дополнительных ресурсов, не будет задавать лишних вопросов и будет все выполнять точно в срок. Поскольку на рынке труда такие «уникумы» встречаются крайне редко, а то и вовсе отсутствуют, то проблемы управления персоналом приходится решать самому персоналу. И как итог: руководитель, так и не дождавшись своего героя, выполняет работу сам, так как не доверяет своему персоналу.

6. Звезды цирка.

Некоторые руководители считают, что раз уж они платят отнюдь не маленькие деньги своим подчиненным, то те просто обязаны совершать различные трудовые подвиги. На практике же высокая заработная плата ничего никому не гарантирует и зачастую просто означает, что у вас в арсенале есть хороший профессионал, готовый к действию.

7. Я руководитель!

Большинство руководителей считают, что выполняя свои повседневные рабочие обязанности, они, в том числе, и управляют персоналом, фактически

не предпринимая никаких действий в этом направлении. На практике же полноценное управление никак не может проводиться одновременно с выполнением рутинных дел. Профессиональное управление должно быть осознанным процессом, во время которого руководитель должен четко знать и понимать, что он делает, почему он это делает, для чего и каков будет результат этого действия.

Итогом данной проблемы является то, что руководитель находится в заблуждении о том, что процесс осуществляется сам по себе, просто потому, что он, руководитель, в данный момент находится на работе.

8. Мелодфон.

Руководитель, давая то или иное задание подчиненному, считает, что тот, как интеллектуально развитый человек и профессионал в своем деле сам разберется, что и как ему делать. В связи с этим между работников и работодателем просто возникает пропасть: работник не понимает, чего от него хотят, а работодатель не может понять, почему его подчиненный не выполняет работу так, как нужно [6].

Многие руководители вовсе воспринимают работу по управлению персоналом как помеху и занимаются ей только после выполнения своих профессиональных обязанностей. Это ведет к тому, что руководитель перегружает себя работой, а персонал трудится не в полную силу или выполняет работу, которую не понимает.

Итогом проблем является ситуация, когда руководитель задается вопросом: подчиненный не выполнил работу, которую я ему поручил - как мне наказать его? Вместо этого высокопрофессиональный руководитель должен формулировать его по-другому: раз подчиненный не выполнил работу, значит, были допущены ошибки в управлении - что мне следует изменить в своих действиях?

В настоящее время перед многими российскими предприятиями стоит ряд проблем по управлению персоналом и от того, как они будут решены, зависит конкурентоспособность этих предприятий.

Еще одна проблема в управлении персоналом заключается в ограниченном понимании социальной роли организации, как самими сотрудниками, так и руководителями. Это в свою очередь приводит к отсутствию продуманных долгосрочных целей и стратегий. Данная проблемы имеет под собой две причины:

- персонал иногда воспринимается как издержки, который нужно сокращать, а не как ресурс, управление которым может принести значительную выгоду.

- руководители не могут понять мотивов поступков подчиненных [37,с.112].

Еще одна группа проблем связана с непониманием различий управляющего звена между человеческими и другими видами ресурсов. В таком случае остается за кадром то, что спецификой человеческих ресурсов является эмоционально-осмысленная реакция на внешнее воздействие.

Комплекс проблем, стоящих перед российскими предприятиями завершает слабая способность руководства к определению мотивов поведения персонала, их потребностей, проблем и целей. Это ведет к пассивному поведению работников из-за скудной мотивации и неразвитости собственных потребностей.

Решением данных проблем должны заниматься не только руководящие звена предприятий, но и государство и общественные организации. Применение мер рекомендательного, стимулирующего и образовательного характера ускорит формирование у населения новой социальной позиции, которая будет основана на понимании роли каждого субъекта рыночных отношений.

ГЛАВА II. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.».

2.1. Организационно-экономическая характеристика «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.»

Организация индивидуального предпринимателя Ильясова Казимагомед Халимбрагимовича начала свою деятельность в 2005 году. Основной целью коммерческой работы является получение прибыли и реализация на её основе своих социально-экономических интересов. Все правовые положения «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.» определяются Гражданским Кодексом, а его деятельность построена по принципу в соответствии с ФЗ «О защите прав потребителей».

Юридический адрес ИП Ильясов К.Х.:309340, Белгородская область, п. Борисовка, ул. Гагарина,134.

На протяжении всего периода работы организации основными видами её деятельности являются:

- розничная торговля запасными частями для автотранспорта;
- реализация продукции производственно-технического назначения (строительных материалов);
- строительно-монтажные работы, ремонтно-строительные работы;
- производство прочих отделочных и завершающих работ;

В настоящее время «ИП Ильясов К.Х.» имеет 1 розничный магазин строительных материалов «Вулкан» на территории города Грайворон и 1 розничный магазин автомобильных запасных частей «Колесо» на территории п. Борисовка, а так же производит общестроительные работы по возведению жилых домов на территории Грайворонского и Борисовского районов.

Численность работников составляет 62 человека. Организационная структура «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.» представлена на рисунке 1.

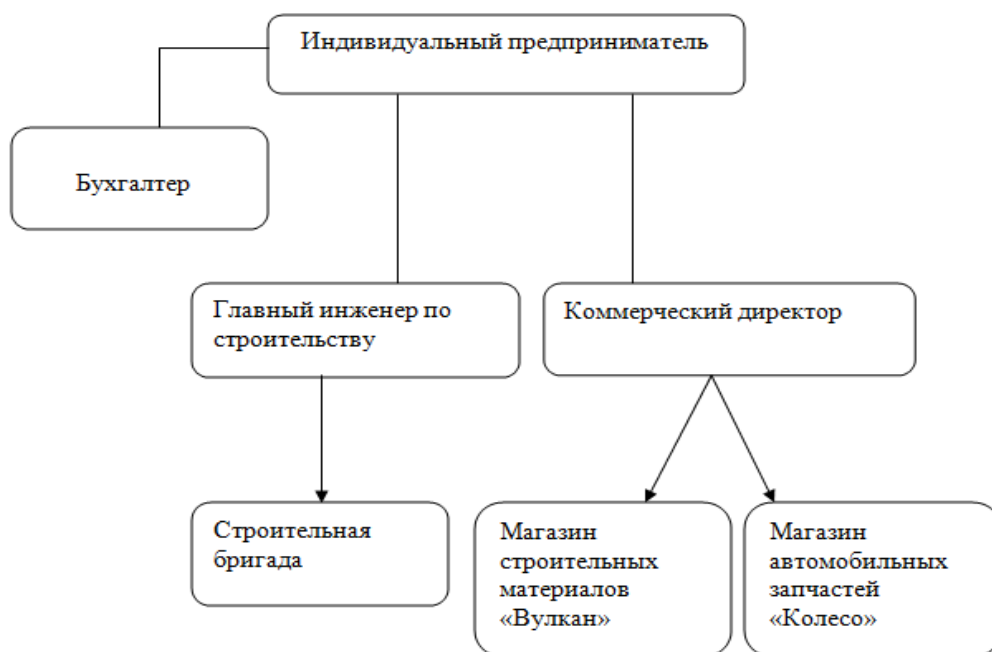


Рисунок 1 - Организационная структура «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.»

Рассмотрим организационную структуру «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.», возглавляет индивидуальный предприниматель Ильясов Казимагомед Халимбрагимович. Он организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений, направляя их деятельность на развитие и совершенствование с учетом социальных приоритетов, повышение эффективности работы компании, рост объемов и увеличение прибыли. Организует производственно хозяйственную деятельность на основе широкого использования новейшей техники и технологии, прогрессивных форм управления и организации труда. Обеспечивает правильное сочетание экономических и административных методов руководства, единоначалия и коллегиальность в обсуждении и решении вопросов, материальных и моральных стимулов повышения эффективности компании, применение принципа материальной заинтересованности и ответственности каждого работника за порученное ему дело и результаты работы всего коллектива, выплата заработной плата в установленные сроки. Он решает вопросы, касающиеся финансово - экономической деятельности компании, в пределах

представленным ему законодательством прав, поручает ведение отдельных направлений деятельности другим должностным лицам - заместителям директора [30,с.9].

Главный инженер по строительству осуществляет контроль за расходом средств, выделенных на приобретение оборудования и строительных материалов. Организует работы по ведению учета и составлению отчетности по строительству. Проводит работы по сдаче, приёмке и вводе в эксплуатацию объектов строительства. Решает вопросы, касающиеся заключения договоров на строительно-монтажные работы.

Коммерческий директор проводит работу с поставщиками. Осуществляет деятельности по хранению и сбыту продукции, контроль качества работы продавцов, контроль финансовых и экономических показателей компании, контроль за расходом финансовых средств.

В качестве недостатка организационной структуры следует отметить перегруженность директора, которому приходится управлять подчиненными. Перегруженность директора приводит к невозможности системного и регулярного управления каждым подчиненным, что может привести к потере управляемости отдельных направлений деятельности компании.

Анализ хозяйственной деятельности компании производится на основе анализа главных экономических признаков, характеризующих деятельность компании. Главные экономические признаки являются обобщающими параметрами компании. В своей совокупности данные признаки отображают единое состояние дел в хозяйственно-финансовой, коммерческой, социальной сферах компании. Каждый показатель в отдельности обобщенно характеризует одно из направлений его внутренней или внешней деятельности.

Анализ ключевых экономических показателей включает в себя:

- сопоставление одноимённых показателей компании за всевозможные временные периоды;
- сопоставление всевозможных показателей между собой;

- сопоставление плановых и фактических показателей компании.

Путём сравнения разных экономических показателей определяются степень использования технической базы компании, образовавшийся соотношения между затратами и результатами, иные соотношения между отдельными гранями и направлениями деятельности компании.

Для более наглядного представления о деятельности «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.» рассмотрим основные показатели экономической деятельности (таблица 2.1.)

Таблица 2.1

Динамика основных экономических показателей деятельности за 2013-2015гг

Показатели	2013 г.	2014г.	2015г.	2015 г. в % к 2013 г.
Выручка, тыс. руб.	8819	10324	13265	150
Себестоимость, тыс. руб.	6702	7846	10081	151
Валовая прибыль, тыс. руб.	3117	3478	5184	166
Прибыль от продаж, тыс. руб.	2286	2861	4269	187
Чистая прибыль, тыс. руб.	1943	2432	3629	187
Рентабельность, %	29	31	36	124
Среднесписочная численность, чел.	47	51	62	132
Среднемесячная заработная плата на одного работника, руб.	15671	16675	17163	109
Фонд заработной платы, тыс. руб.	4963	5732	7165	144

Из данных таблицы 2.1 мы видим, что выручка за 2014 год по сравнению с 2013 годом увеличилась на 1505 тыс. руб., а в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 2941 тыс. руб. А вот себестоимость в 2014 году по

сравнению с 2013 годом увеличилась на 1144 тыс. руб., в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 2235 тыс. руб.

Рентабельность продаж увеличивается с каждым годом. Среднесписочная численность персонала увеличивается с каждым годом, а то есть в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 8%, в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 18%. А вот среднемесячная зарплата в 2014 году увеличилась всего на 6% по сравнению с 2013 годом, в 2015 году на 3% по сравнению с 2014 годом. Хотя фонд заработной платы в 2014 году по отношению к 2013 году увеличился на 13%, а в 2015 году к 2014 году на 20%.

Рассматриваемые показатели наиболее полно определяют эффективность деятельности, изучаемой компании. При помощи них можно сравнить доходность и эффективность деятельности фирмы за выбранный промежуток времени и оценить тенденции к росту или спаду отдачи деятельности компании.

Далее, изучая экономическую характеристику «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.», рассмотрим структуру товарной продукции и оказываемых услуг, на которых специализируется организация (таблица 2.2).

Таблица 2.2

Структура продукции (услуг) организации

Наименование реализованной продукции	2013 г.		2014г.		2015г.		В среднем за 2013-2015г.	
	Руб.	%	Руб.	%	Руб.	%	Руб.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Автомобильные детали	134271,6	8	156894,93	9	217619,71	11	169595,41	9,42
Строительные материалы	604222,2	36	662445,26	38	830911,62	42	699193,03	38,84
Производство общестроительных работ	939901,2	56	923936,81	53	929829,67	57	931222,56	51,74
Итого:	1678395	100	1743277	100	1978361	100	1800011	100

Проведя анализ таблицы 2.2 можно заметить, что большая часть прибыли организации приходится на производство общестроительных работ и оказание услуг по возведению зданий в среднем за 3 года - 51,74%. Реализация строительных материалов составляет в среднем за 3 года 38,84%, в то время как реализация автомобильных деталей всего 9,42% от общего объёма. Также необходимо заметить, что объем реализации продукции, а именно строительных материалов и автомобильных деталей, с каждым годом увеличивается.

В целом за анализируемый период деятельность «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.» можно охарактеризовать, как прибыльную компанию. Все основные экономические показатели находятся в норме, что является положительным моментом.

2.2. Анализ системы управления персоналом «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.»

Оценка результатов деятельности управления организации «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.» – это систематический, четко организованный процесс, нацеленный на интенсификацию управленческого труда, организацию здоровой конкуренции между подразделениями.

В состав системы управления в «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.» входят как управляющая, так и управляемая подсистемы. В состав управляющей системы входят руководитель организации, бухгалтер, главный инженер, коммерческий директор. В качестве управляемой системы выступают специалисты и обслуживающий персонал организации.

Анализ количественного и качественного состава персонала компании предполагает периодическое и целенаправленное изучение работников по характеристикам пола, образования, возраста, квалификации, стажу работы и другим социально-демографическим симптомам.

Учитывает: определение высококачественного и количественного состава персонала с высшим и средне - специальным образованием; определение качественного уровня расстановки работников по должностям; определение степени здорового использования специалистов с высшим и средне - специальным образованием.

Высококачественный анализ персонала для улучшения системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности рассмотрим с помощью приведенной ниже таблицы. В состав этого анализа входят: анализ персонала по возрасту, по уровню образования, по трудовому стажу. Рассмотрим кадровый состав «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.» по количественным и качественным показателям. К качественным характеристикам относятся ценностные ориентации, уровень культуры и образованности, степень удовлетворенности выполняемой работы, мотивация к труду и т.д.

Важной составляющей в анализе эффективности использования персонала является анализ движения персонала и текучести кадров.

Таблица 2.3

Динамика движения персонала «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.»
за 2013-2015 годы

№ п/п	Структура персонала	Годы			Отклонения чел. (+/-)	
		2013	2014	2015	2014/2013	2015/2014
1	Среднесписочная численность персонала, чел.	47	51	62	4	11
2	Количество принятых, чел.	7	15	6	8	-9
3	Количество уволенных всего, чел.	6	3	9	-3	6
	в том числе:					
	- по собственному желанию	5	2	9	-3	7
	- за нарушения трудовой дисциплины	1	1	-	-	-1
4	Коэффициенты:					
	- оборота по приему	0,15	0,3	0,1	0,15	0,2
	- оборота по выбытию	0,13	0,6	0,15	0,07	0,09
	- текучести кадров	0,13	0,06	0,15	0,07	0,09
	- общего оборота	0,28	0,36	0,25	0,08	0,11

Из выше представленной таблицы можно сделать вывод, что среднесписочная численность персонала в 2014 году по сравнению с 2013 годом увеличилась на 4 человека, а в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 11 человек.

Количество принятых на работу в 2014 году по сравнению с 2013 годом увеличилось на 8 человек, а в 2015 году по сравнению с 2014 годом уменьшилось на 9 человек. Количество уволенных в 2013 году составило 6 человек, в 2014 году 3 человека, в 2015 году 9 человек.

Интенсивность движения персонала «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.» характеризуется следующим образом:

- коэффициент оборота по приему в 2014 году по сравнению с 2013 годом увеличился на в 2 раза, а в 2015 году по сравнению с 2014 снизился на 0,2.

- коэффициент оборота по выбытию в 2014 году по сравнению с 2013 годом уменьшился на 0,07. В 2015 годом по сравнению с 2014 годом увеличился на 0,09.

- коэффициент текучести кадров 2014 году по сравнению с 2013 годом снизился на 0,07. А в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличился на 0,09.

- коэффициент общего оборота в 2014 году увеличился на 0,08 по сравнению с 2012 годом. В 2015 году уменьшился на 0,11 по сравнению с 2014 годом.

Другим важным критерием работы системы управления в организации является уровень абсентеизма, то есть отсутствия работников на рабочем месте. Основные причины отсутствия на рабочем месте и потери рабочего времени в связи с ними представлены в таблице 2.4.

Потери рабочего времени в связи с абсентеизмом

Причины потери рабочего времени	Документы, фиксирующие потери	2013 чел.-дн.	2014 чел.-дн.	2015 чел.-дн.
1. По причинам болезни на основе листов по нетрудоспособности	Листы по нетрудоспособности	273	231	357
2. По причине целодневных и вынужденных простоев организации	Табели рабочего времени	25	11	6
3. По причине административных отпусков, прогулов работников и пр.	Заявления и служебные записки персонала	9	14	23
Всего	Официальные документы	307	256	386

Потери рабочего времени свидетельствуют о сокращении нормативного фонда времени организации по различным причинам и негативно влияют на конечные результаты деятельности организации (выручка, прибыль, производительность). Потери рабочего времени рассчитываются как сумма потерь времени из-за болезни работников, целодневных и вынужденных простоев, административных отпусков и других причин по формуле 2.4.

$$T_{\text{пот}} = \frac{T_{\text{бол}} + T_{\text{цвп}} + T_{\text{аод}}}{\text{ЧСС}} \quad (2.1),$$

где $T_{\text{пот}}$ – общие потери рабочего времени на одного работника организации за отчетный период, чел.-дн./чел.;

$T_{\text{бол}}$ – потери рабочего времени по причинам болезни, определенные кадровой службой на основе листов по нетрудоспособности, чел.-дн.;

$T_{цвн}$ – потери времени из-за целодневных и вынужденных простоев организации, зафиксированные в табелях рабочего времени, чел.-дн.;

$T_{аод}$ – потери рабочего времени из-за административных отпусков, прогулов работников и других причин, чел.-дн. Фиксируется отделом персонала на основании заявлений и служебных записок.

Потери рабочего времени в 2013 - 2015 годах составили:

$$2013 \text{ год} - T_{пот} = \frac{307 \text{чел.} - \text{дн.}}{47 \text{чел}} \approx 7 \text{чел.} - \text{дн.} / \text{чел.};$$

$$2014 \text{ год} - T_{пот} = \frac{256 \text{чел.} - \text{дн.}}{51 \text{чел}} \approx 5 \text{чел.} - \text{дн.} / \text{чел.};$$

$$2015 \text{ год} - T_{пот} = \frac{357 \text{чел.} - \text{дн.}}{62 \text{чел}} \approx 6 \text{чел.} - \text{дн.} / \text{чел.}$$

Таким образом, потери рабочего времени снизились в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 2 чел.-дн./чел., а затем снова выросли до 6 чел.-дн./чел.

В данной организации произошли изменения не только в количественном составе, но и качественном.

Таблица 2.5

Характеристика качественного состава персонала «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.»
за 2013-2015 года

№ п/п	Структура персонала	Годы			Отклонение (+/-)	
		2013	2014	2015	2014/2013	2015/2014
1	Среднесписочная численность персонала	47	51	62	4	11
2	По полу:					
	-женщины	7	8	11	-1	3
	-мужчины	40	43	51	3	8
3	По возрасту:					
	-до 30 лет включительно	18	23	21	5	-2
	-от 30 лет	29	28	41	-1	13
4	По стажу работы:					
	-5 и более лет	11	9	6	2	3
	-менее 5 лет	36	42	56	1	7

5	По образованию:					
	- высшее	15	16	16	1	-
	- среднее	8	8	8	-	-
	- среднее профессиональное	5	8	14	4	5
	- окончившие ПТУ	12	14	22	2	8
	- обучающиеся в высших учебных заведениях	7	5	2	-2	-3

Анализируя данные показатели, мы видим, что среднесписочная численность 2014 года по сравнению с 2013 годом увеличилась на 4 человека, а в 2015 году среднесписочная численность по сравнению с 2014 увеличилась на 11 человек. Можно отметить, что предприятие развивается, так как количество работников увеличивается с каждым годом.

Из данных таблицы видно, что в 2014 году количество женщин увеличилось на 1 человека по сравнению с 2013 годом, а количество мужчин увеличилось на 3 человека. В 2015 году количество женщин увеличилось на 3 человека по сравнению с 2014 годом, а количество мужчин увеличилось на 8 человек.

Динамика численности персонала по полу «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.» за 2012-2014 года показана на рисунке 2,

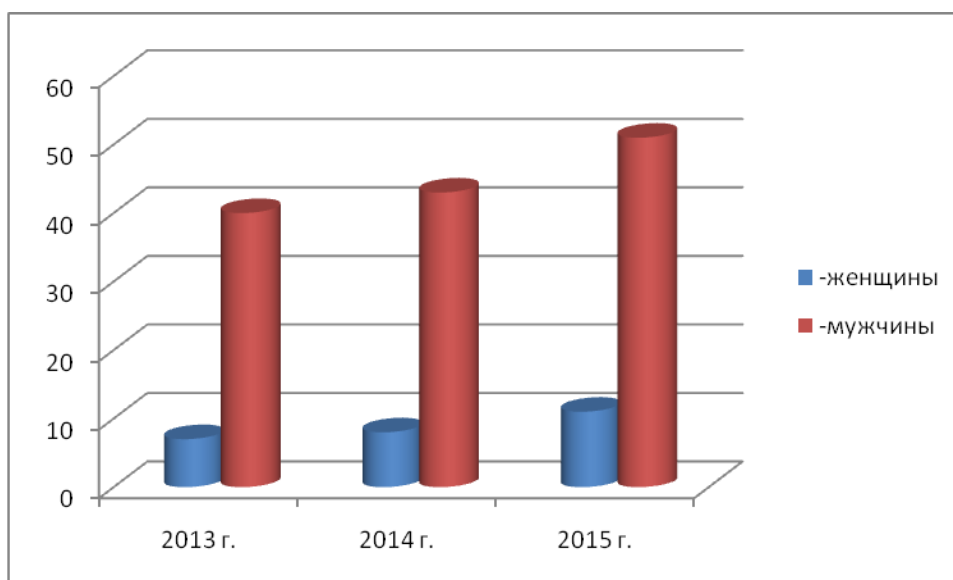


Рис.2. Динамика численности персонала по полу «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.»

Также видно, что в 2014 году количество работников по возрасту до 30 лет увеличилось на 5 человек по сравнению 2013 годом. А в 2015 году уменьшилось работников по возрасту до 30 лет на 2 человека по сравнению с 2014 годом. А старше 30 лет в 2014 году по сравнению с 2013 количество человек уменьшилось на одного, в то время как в 2015 году в сравнении с 2014 годом количество человек увеличилось на 13. Из этого можно сделать вывод, что данная организация в большинстве, а то есть на 66%, состоит из сотрудников, чей возраст превышает отметку в 30 лет.

Динамика численности персонала «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.» по возрасту за 2013-2015 года показана на рисунке 3.

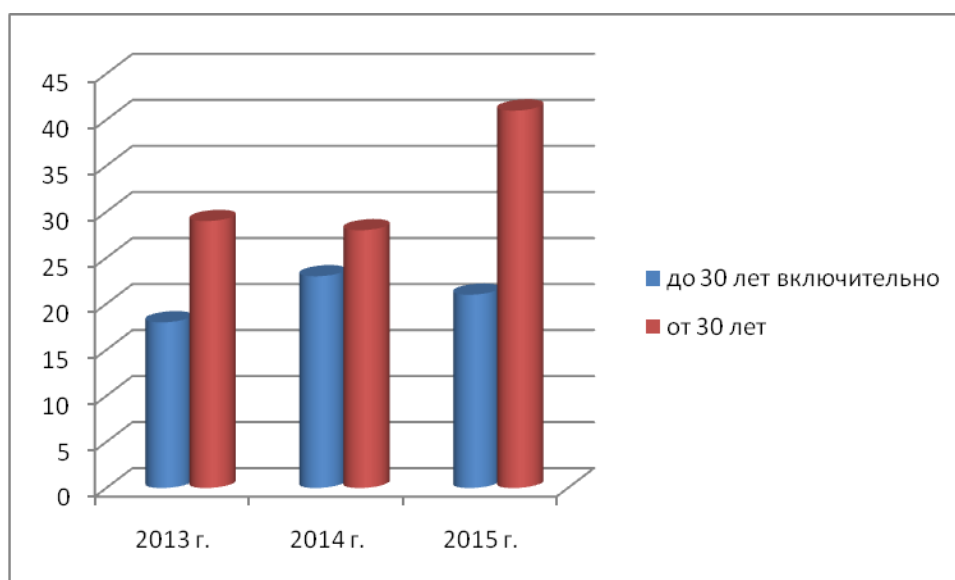


Рис.3. Динамика численности персонала «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.» по возрасту за 2013-2015 года

Рассмотрим данные по стажу работы. Видно, что в 2014 году увеличилось количество работников, которые имеют стаж 5 и более лет, на 2 человека по сравнению с 2013 годом. А количество работников со стажем менее 5 лет в 2014 году увеличилось на 1 работника по сравнению с 2013 годом. В 2015 году по сравнению с 2014 годом по стажу 5 и более лет увеличилось на 3 человека, а менее 5 лет увеличилось на 7 человек.

Динамика численности персонала «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.» по стажу работы

за 2013-2015 года показана на рисунке 4.

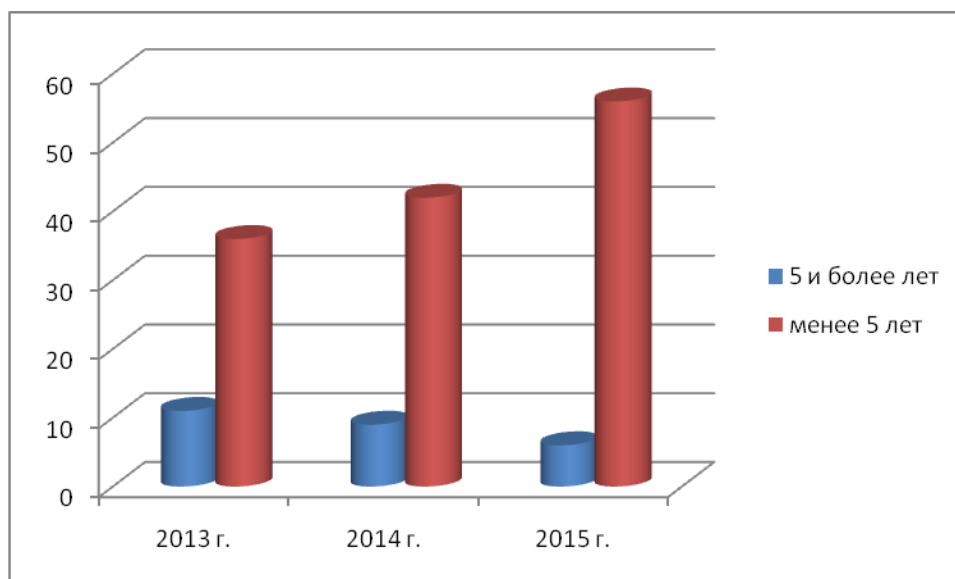


Рис.4. Динамика численности персонала «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.» по стажу работы за 2013-2015 года

Из данных видно, что в 2014 году по сравнению с 2013 годом увеличилось количество персонала с высшим, средне - профессиональным, окончившие профессионально - техническое училище. А обучающиеся в высших учебных заведениях уменьшилось на 2 человека. В 2015 году так же увеличилось количество работников средне профессиональным, окончившие ПТУ, по сравнению с 2014 годом. Количество работников с высшим образованием в 2015 году по сравнению с 2014 годом не изменилось, а обучающихся в высших учебных заведениях уменьшилось на 3 человека.

Динамика численности персонала «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.» по образованию за 2013-2015 года показана на рисунке 5



Рис. 5. Динамика численности персонала «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.» по образованию за 2013-2015 года

Таким образом, анализ кадрового обеспечения «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.» позволил выявить, что за период 2013-2015 годы было принято 28 человек и уволено 18 человек. Все принятые сотрудники в возрасте от 30 лет, так как данная компания направлена на привлечение сотрудников со стажем.

При проведении анализа по движению персонала можно сделать вывод, что все изменения в численности состава в компании «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.» обусловлены в основном с изменениями работы. Так же замечены были и внутренние проблемы, в компании большое количество работников было уволено за нарушение трудовой дисциплины и по собственному желанию, анализ анкет заполненных при увольнении рабочих позволил выяснить, что большинство работников не довольны уровнем заработной платы. Так же нужно отметить, что в компании «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.» используется повременно-премиальная система оплаты труда, а главным недостатком ее является то, что работник не имеет возможности значительно повысить свой заработок путем увеличения личной доли участия в процессе. Это является диссимилирующим фактором к мотивации труда рабочих, еще один недостаток повременной оплаты заключается в том, что она не стимулирует повышения

выработки рабочих. Таким образом, что бы снизить или устранить текучесть кадров в компании необходимо разрабатывать комплекс мероприятий направленных на повышение мотивации труда, что можно достигнуть разработкой системы оплаты труда, основанной на личной заинтересованности работника в конечном результате

2.3. Анализ состояния и оценка кадровой ситуации в «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.»

Основными задачами управления персоналом в «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.» являются:

- доведение до каждого сотрудника целей в области качества и активное вовлечение всех работающих в достижение этих целей;
- ознакомление со стратегией развития и достигнутыми результатами как всей организации в целом, так и его отдельных структурных подразделений;
- достижение максимальной эффективности труда работников всех уровней на основе реализации гибкой политики мотивации труда, материального и морального стимулирования, укрепление дисциплины труда;
- формирование знаний, умений и навыков, отвечающих современным требованиям и направленных на повышение профессионального мастерства;
- обеспечение соблюдения норм трудового законодательства в работе с персоналом;

В исследуемой нами компании организацией работы с персоналом занимаются руководитель организации, а то есть индивидуальный предприниматель, и по совместительству бухгалтер.

Они осуществляют следующие функции:

- 1) Работа по разработке стандартов и регламентов расстановке, закреплению персонала;

- 2) Обеспечение соблюдения норм трудового законодательства;
- 3) Осуществление ведение документов служащих;
- 4) Определение источников поиска кадров;
- 5) Ведение личных дел работников, внесение в них изменений, связанные с трудовой деятельностью;
- 6) Учет личного состава организации, ее отделений;
- 7) Рассмотрение кандидатуры соискателей, проведение собеседования, принятие решения о найме;
- 8) Заполнение и учет трудовых книжек;
- 9) Учет предоставления отпусков работникам;

Требования к персоналу по должностям и профессиям отражаются в должностных инструкциях, для руководителей структурных подразделений - положениях о структурных подразделениях.

Должностные инструкции и положения о структурных подразделениях разрабатываются руководителями структурных подразделений по их направлениям деятельности, согласуются с руководителем организации.

Подбор нового персонала осуществляется посредством анализа:

- специализированных газет;
- сайтов Интернета;
- информация от сотрудников организации.

При подборе персонала в «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.» рассматриваются следующие критерии:

- кадровые данные (возраст, пол, семейное положение и т.д.);
- уровень квалификации или квалификационный профиль (соответствие уровня и профиля образования содержанию профессиональной деятельности);
- информация о необходимом опыте работы (соответствие содержания профессиональной деятельности уровню в организационной структуре и т.д.)
- необходимые профессиональные навыки, умения, знания;
- способность к выполнению самостоятельных работ;

- способность работать в команде.

Прием на работу осуществляется в порядке, предусмотренном Трудовым Кодексом РФ и Правилами внутреннего распорядка компании. При приеме на работу с сотрудниками заключается трудовой договор. После подписания трудового договора все сотрудники проходят инструктаж по технике безопасности под роспись, сотрудникам доводится политика руководства в области качества.

Для оценки кадровой ситуации, а так же понимания внутренних процессов организации проведем тестирование сотрудников.

Тест «Удовлетворенность работой» (Приложение 1) и «Тест оценки мотивации Герчикова» (Приложение 2).

В тестировании принимали участие 40 респондентов, из них 9 человек – женщины и 31 человек – мужчины.

В первом тесте предлагалось ответить на 14 вопросов, связанных с характеристикой «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.», условий работы и другими аспектами рабочей деятельности. Необходимо было оценить каждый вопрос по пятибалльной шкале от "вполне удовлетворен" - 1 до "крайне не удовлетворен" - 5.

Таблица 2.6

Результаты анкетирования в организации в целом

Высказывания	Вполне удов-н, %	Удов-н, %	Не вполне удов-н, %	Не удов-н, %	Крайне не удов-н, %
в целом организацией, где вы работаете	5	70	23	2	0
физическими условиями работы	15	45	30	10	0
работой в целом	53	25	20	2	0
слаженностью действий ваших коллег между собой	0	60	27	8	5

стилем руководства начальника в целом	10	48	28	10	4
профессиональной компетентностью руководителя	23	57	12	8	0
з/п в соответствии вашим трудовозатратам	17	60	8	15	0
з/п в сравнении с тем, что за такую же работу платят в другой организации	20	55	17	8	0
вашим профессиональным ростом	3	10	53	30	4
вашими возможностями профессионального продвижения	4	8	45	28	15
что на этой работе вы можете использовать все знания	28	35	20	10	7
требованиями работы к интеллекту человека	15	68	10	7	0
длительностью рабочего дня	43	55	2	0	0
В какой степени: удовлетворенность работой повлияла бы на ваше решение устроиться на работу еще раз	45	43	10	0	0

Таблица 2.6 отражает степень удовлетворенности сотрудников по конкретным критериям. Близкие мнения выразили участники анкетирования по вопросам, касающимся уровня заработной платы, физическими условиями работы, профессиональной компетентностью руководителя. Все практически единодушно указали, что они не вполне удовлетворены уровнем заработной платы, профессиональным ростом и возможностями профессионального продвижения.

Таким образом, оценка деятельности управления персоналом «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.» показала, что в организации отсутствуют такие необходимые технологии управления как: служебно-профессиональное продвижение,

кадровый резерв.

На основе проведенного анализа финансово - хозяйственной деятельности компании «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.» можно выделить отрицательные и положительные моменты в организации управления персоналом (таблица 2.6).

Таблица 2.7

Преимущества и недостатки системы управления персоналом «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.»

Преимущества	Недостатки
Подготовка кадров перед принятием должностных обязательств; При найме предпочтение отдается кандидату с опытом, что позволяет не тратить средства на обучение; Быстрая адаптация персонала в неформальной обстановке.	Отсутствие долгосрочного планирования кадров; Отсутствие кадрового резерва; Отсутствие профессионального продвижения персонала;
	Отсутствие поощрения инициативы персонала; Частичное отсутствие материального стимулирования.

Указанные недостатки являются недостатками организации системы управления персоналом фирмы. Руководству необходимо было бы обращать внимание на приведенные выше недостатки, т.к. в итоге они сказываются на конечном результате деятельности компании.

Рассмотрим подробнее недостатки организации системы управления персоналом.

Отсутствие долгосрочного планирования кадров.

Подбор кадров осуществляется лишь в тот момент, когда возникает острая необходимость. При этом допускаются ряд ошибок: запаздывание в обеспечении торгового процесса необходимыми кадрами, прием персонала не совсем соответствующего требованиям из-за срочной потребности в приеме.

Отсутствие кадрового резерва.

Нехватка работников особенно ощутима во время отпусков и болезни. Это отражается на конечном результате деятельности организации в этот период времени (происходят сбои в работе, имеющемуся персоналу приходится выполнять сверхурочную работу).

Отсутствие профессионального продвижения персонала.

Отсутствие профессионального продвижения кадров приводит к снижению производительности труда сотрудников, так же к неудовлетворенностью работой в целом в данной организации. Посредством внутрифирменного профессионального продвижения кадров можно было бы избежать издержек на найм, отбор, текучесть кадров и т.д.

Отсутствие поощрения инициативы персонала и частичное отсутствие материального стимулирования.

При отсутствии мотивации персонала заинтересованность в достижении максимального результата минимальна. Поэтому необходимо поощрять инициативу работников «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.» и материально заинтересовывать их в работе.

Устранение недостатков в системе управления персоналом может многое изменить в политике компании. Например, сэкономить время на поиски претендента на вакантную должность. Организация начнет расти «в глазах» клиентов и конкурентов. Появится благоприятный рабочий климат для сотрудников, что отразится на их трудовой деятельности.

ГЛАВА III. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО УЛУЧШЕНИЮ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.»

3.1. Рекомендации по улучшению использования персонала в «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.»

Анализ системы управления персоналом в «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.» позволил выделить основные проблемы, возникающие в процессе управления персоналом:

1. Несовершенство привлечения и набора персонала в организацию.
2. Неудовлетворенность персонала своим положением в организации и оплатой труда
3. Незавершенность гибких механизмов материального поощрения персонала.
4. Отсутствие системы оценки кадрового потенциала сотрудников.

Чтобы устранить выявленные в ходе исследования проблемы в процессе управления персоналом в «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.», разработаем ряд мероприятий по совершенствованию данного процесса, которые представлены в таблице 3.1. Каждая проблема может иметь несколько возможных решений, также как и конкретное решение может быть направлено на устранение нескольких проблем одновременно. Поскольку организация представляет собой открытую систему, то изменение одного из компонентов данной системы необходимо влечет за собой изменение других ее составляющих.

Рекомендации по улучшению использования персонала в «ИП ИЛЬЯСОВ
К.Х.»

№	Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
1	Несовершенство привлечения и набора персонала в организации	1.Совершенствовани е системы найма и отбора персонала	1.1 Определение потребности в кадрах 1.2 Разработка критериев для отбора 1.3 Разработка процедур отбора	Снижение расходов на подготовку и обучение персонала; Отбор более качественных кандидатов
2	Неудовлетворён- ность персонала своим положением в организации	2.Создание системы служебно- профессионального продвижения персонала	2.1 Мониторинг состояния профессиональной пригодности работников к продвижению 2.2 Ежегодное планирование резерва на служебно- профессиональное продвижение 2.3 Развитие внутриорганизац ио нной карьеры сотрудников	Получение полной информации о состоянии профессиональной готовности работников; Повышение интереса работников к собственной профессии; Стремление работников к служебно- профессиональному продвижению
3	Неразработан- ность гибких механизмов материального поощрения персонала.	3.Совершенствовани е системы материального поощрения персонала	3.1 Разработка системы бонусов для различных категорий персонала	Повышение производительности труда; прозрачность системы оплаты труда
4	Отсутствие системы оценки кадрового потенциала сотрудников.	4.Внедрение оценки кадрового потенциала	4.1 Разработка критериев оценки кадрового потенциала сотрудников	Определение уровня профессионализма работников; снижение конфликтности в организации

Рассмотрим подробнее предложенные мероприятия.

Проведение анализа потребности в кадрах. Данный анализ включает в себя 3 этапа:

1 этап: проведение анализа собственных ресурсов компании. Целью этого шага является определение возможности удовлетворения потребности в кадрах собственными ресурсами в будущем;

2 этап: проведение анализа потребностей в персонале за определенный промежуток прошлого периода. Составляется прогноз того, какие специалисты и в каком количестве могут понадобиться в будущем.

3 этап: принятие решения. Решения принимаются на основе действующей кадровой политики. В зависимости от политики компании - нацеленность на удержание работников или нет - принимаются следующие решения (привлечение кадров извне; переобучение имеющегося персонала; сокращение).

Для разработки объективных критериев оценки профессиональной пригодности кандидатов в первую очередь анализируются функциональные обязанности должностных инструкций, на основании которых выделяются профессиональные задачи и выделяются критерии профессионального отбора.

До принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько процедур отбора:

1. Предварительная отборочная беседа.

Основная цель беседы - оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств. Для эффективной работы целесообразно использовать общую систему правил оценки кандидата на этом этапе.

2. Заполнение бланка анкеты.

Претенденты, успешно преодолевшие предварительную беседу, должны заполнить специальный бланк заявления и анкету.

Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего выясняющую производительность

будущей работы претендента. Информация может касаться прошлой работы, склада ума, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться, но так, чтобы на их основе можно было бы провести стандартизированную оценку претендента. Вопросы анкеты должны быть нейтральны и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа от ответа. Пункты должны вытекать один из другого.

3. Беседа по найму (интервью).

Беседа должна проходить не по схеме, а то есть готовится список вопросов, которые должны быть затронуты, интервьюер имеет возможность включать и другие, незапланированные вопросы, гибко меняя ход беседы.

4. Принятие решения.

Сравнение кандидатов. Представление результатов на рассмотрение руководству, принимающему решение. Принятие и исполнение решения.

Следующим мероприятием является внедрение и сопровождение персонала в организации. Для повышения удовлетворенности персонала своим положением в организации, а также повышению лояльности работников к организации необходимо осуществление планомерной работы по созданию резерва для выдвижения сотрудников на основе таких организационных форм, как планирование деловой карьеры, подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам.

Обладая информацией о доминирующих потребностях персонала, можно построить эффективную систему мотивации к профессиональному и карьерному росту. Повышению данной мотивации могут способствовать: выделение средств на повышение квалификации перспективных сотрудников (то есть предоставление необходимых финансовых ресурсов, которых не хватает сотрудникам); предоставление гибкого графика работы сотрудникам, повышающим квалификацию (предоставление временных ресурсов); предоставление возможностей для транспрофессионализации, то есть освоения смежных профессий на предприятии; а также развитие «центростремительной»

карьеры персонала (повышение статуса работника вследствие приближения его к главным лицам в организации).

Развитие внутриорганизационной карьеры может быть реализовано в трех основных направлениях:

1) вертикальное - подъем на более высокую ступень структурной иерархии;

2) горизонтальное - перемещение в другую функциональную область деятельности либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре;

3) центристремительное - движение к ядру, руководству организации.

Разработка системы бонусов должна сделать заработную плату сотрудников более дифференцированной и тесно связанной с конечными результатами труда. Целесообразным будет сделать зарплату как минимум двусоставно: оклад (100%) = Тариф (60-70%) + ВС(30-40%) (выплата соответствия).

Основными аспектами стимулирования должны стать:

1. Работа исполнителя в строгом соответствии с предписаниями заданиями;

2. Отклонение от нормы, имеющее положительный характер для организации - доплата (бонус);

3. Отклонение от нормы, имеющее негативный характер для организации:

- Нарушение норм без существенного ущерба организации - тариф;
- Нарушение норм с нанесением существенного ущерба организации тариф за вычетом удержания (штрафы) несоответствия.

Механизм оптимального стимулирования труда должен признаваться справедливым сотрудниками организации. Стимулы, созданные в рамках механизма оптимального стимулирования труда, должны поддерживать высокую степень удовлетворенности сотрудников своими материальным и

моральным положением (поскольку от этого во многом зависят размеры прибыли, получаемой компанией).

Бонус - дополнительное вознаграждение работника, выплачиваемое по факту, либо раз в месяц, либо раз в квартал за результаты своей деятельности значимые для организации. Бонус может быть личный и командный. Личный бонус - вознаграждения, поощряющие высокие индивидуальные заслуги работника в деле решения задач компании (снижение издержек, увеличение клиентской базы и др.). Командный бонус - премиальное вознаграждение группы за достижение целей команды, стратегически значимых для компании в целом (повышение конкурентоспособности, повышение прибыли, расширение рынка услуг и др.).

Для оценки кадрового потенциала необходима разработка объективных критериев:

- профессиональной пригодности кандидатов (в том числе и с учетом их карьерных ориентаций) при приеме на работу;
- актуального состояния кадрового потенциала организации;
- состояния профессиональной готовности работников к карьерному росту и служебно-профессиональному продвижению.

Для выполнения ежегодного мониторинга состояния кадрового потенциала в организации, оценки кадрового потенциала кандидатов при приеме на работу необходимо подготовить пакет методик, позволяющих адекватно целям и задачам оценить потенциал по выделенным объективным критериям. Для этих целей могут быть использованы методики шкалирования профессионально важных качеств для экспертной оценки персонала. Работу с кандидатами на продвижение может упростить наличие карьерограмм сотрудников, в соответствии с которыми будет оцениваться профессиональный и карьерный рост.

Проведем анализ ресурсов, имеющихся в «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.», необходимых для внедрения мероприятий по совершенствованию процесса управления персоналом.

Для внедрения необходимы:

- 1) человеческие ресурсы - кадры, работающие в организации;
- 2) финансовые ресурсы - свободные денежные средства;
- 3) материальные (технические) ресурсы - наличие оборудования и расходных материалов для внедрения проекта;
- 4) информационные ресурсы - наличие информации о внедряемых мероприятиях и средств ее получения.

Во внедрении мероприятий предполагается задействовать весь «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.», поскольку в организации проводится политика равенства шансов. Ответственность за внедрение несет руководитель организации, бухгалтер и коммерческий директор.

Таким образом, для внедрения мероприятий по совершенствованию процесса управления персоналом «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.» обладает необходимыми ресурсами, что позволяет запустить программу уже в сентябре 2016 года.

В целом на внедрение мероприятий по совершенствованию процесса управления персоналом в «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.» запланирован один год, однако отдельные мероприятия, которые составляют структуру программы, должны проводиться систематически.

Целенаправленная реализация комплекса приведенных мероприятий будет способствовать совершенствованию процесса управления персоналом в «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.».

3.2. Расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий

Критерием эффективности системы управления персоналом является конкурентоспособность сотрудников организации в долгосрочной перспективе. Для оценки эффективности предложенных нами мероприятий по совершенствованию процесса управления в «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.», рассмотрим затраты на их реализацию (анализ представлен в таблице 3.2).

Таблица 3.2

Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию управления персонала
в «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.»

№	Мероприятие	Период реализации	Стоимость
1	Определение потребности в кадрах	ежеквартально	В рамках заработной платы
2	Разработка объективных критериев оценки профессиональной пригодности кандидатов	01.09.2016 - 15.09.2016	15 000 р.
3	Разработка процедур отбора	15.09.2016 - 25.09.2016	7 000 р.
4	Мониторинг состояния профессиональной пригодности работников к профессиональному продвижению	Один раз в год в октябре	7 000 р. в год
5	Ежегодное планирование резерва работников на служебно-профессиональное продвижение	Один раз в год в октябре	В рамках заработной платы
6	Развитие внутриорганизационной карьеры сотрудников	С 1.10.2016	20 000 р.
7	Разработка системы бонусов для различных категорий персонала	1.10.2016 – 30.10.2016	7 000 р. в год
8	Разработка критериев оценки кадрового потенциала сотрудников.	01.11.2016 - 15.11.2016	15 000 р.
	Итого:	1 год	71 000 р.

Таким образом, общая стоимость предлагаемых мероприятий – 71 000 р.

Рассмотрим, насколько выгодным для «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.» является их внедрение.

Все вышеперечисленные мероприятия должны привести к положительным изменениям в коллективе «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.».

Корректировка методики набора персонала позволит изначально заинтересовать работника в собственном карьерном росте. При этом уменьшается количество затрат на подготовку и обучение специалистов, так как набираются сотрудники или с уже полученным специальным образованием, или приходящие специалисты, готовые вкладывать собственные ресурсы в подготовку и возможность продвижения по карьерной лестнице.

Подготовка пакета методик для проведения отборочных процедур позволит принимать на работу более «качественных» кандидатов, отобранных на основе объективных показателей.

Ежегодный мониторинг состояния профессиональной готовности работников поможет получить высшему руководству более полную информацию о состоянии профессиональной готовности работников. Работнику не нужно будет самому доказывать свою готовность к служебному продвижению. Соответственно, работник будет чувствовать собственную защищенность и оправданность оценки собственного труда.

Развитие внутриорганизационной карьеры персонала будет способствовать ощущению собственной значимости сотрудников, повышению их социального статуса. К тому же доступность руководителей для персонала позволит улучшить социально-психологический климат в коллективе.

Для совершенствования материального денежного стимулирования более эффективной будет разработка системы бонусов для разных категорий сотрудников. Стремление увеличить собственный доход каждого сотрудника, объединяясь с такими же стремлениями коллег, приведет к появлению эффекта

синергии, когда эффективность работы коллектива в целом будет больше суммы эффективностей каждого сотрудника в отдельности в отдельности.

Повышение мотивации персонала повысит интерес работников к собственной профессии. Появится стремление к служебно-профессиональному продвижению.

Выделяя средства на развитие персонала, руководство повышает лояльность сотрудников к организации. Человек, в развитие которого предприятие вложило значительные средства, будет считать себя обязанным организации, и соответственно, попытаться «вернуть долги». Но возвращать эти «долги» будет уже более квалифицированный сотрудник, поэтому экономический эффект от этого вложения будет выше, чем затраты.

Перейдем к оценке экономической эффективности от внедрения мероприятий. Эффективность должна заключаться в том, что затраты на внедрение и реализацию предложенных мероприятий не должны превышать экономическую выгоду от их функционирования.

Анализ кадровых процессов показал, что в «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.» текучесть кадров по состоянию на 2015 год составила 15%.

Если учесть, что затраты на поиски одного сотрудника равны полугодовому доходу должности, а средняя заработная плата в организации равна 17 163 руб., то можно рассчитать предполагаемые потери, которые компания несет за год в связи с увольнением сотрудников:

Количество уволившихся сотрудников *размер з/п* число месяцев

В нашем случае:

$$9 \times 17\,163 \times 6 = 926\,802 \text{ руб.}$$

Следовательно затраты «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.» на увольнение сотрудников в 2015 году составили 926 802 руб.

Затраты на реализацию предложенных мероприятий составят 71 000 р., а это всего 8% от затрат организации на увольнение сотрудников.

Реализация данных мероприятий не ставит целью уменьшение текучести кадров до 0% и потерь рабочего времени до 0 чел.-дн./чел.

Организация – это целостная система, на которую воздействует множество факторов. Однако, если сократить потери рабочего времени на 50%, то затраты на предложенные мероприятия полностью окупятся:

- сокращение потерь рабочего времени на 5 чел.-дн. в год приведет к снижению финансовых потерь на 411 912 руб.

Анализ предложенных мероприятий с точки зрения эффективности показал целесообразность их внедрения, поскольку предлагаемые мероприятия будут не только способствовать оптимизации системы управления персоналом в «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.», но и сократят финансовые потери, которые несет организация в связи с текучестью кадров и потерями рабочего времени.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление персоналом является одним из важнейших направлений в деятельности организации и считается основным критерием ее экономического успеха. И если раньше главное внимание уделялось развитию и совершенствованию технологического процесса, внедрению прогрессивных технологий, модификации организационных структур, то в настоящее время сделан поворот в сторону человеческого фактора.

Управление персоналом, являясь ключевой составляющей бизнеса, формирует благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются способности; люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественного признания своих достижений.

Целью данной дипломной работы является выявление возможных имеющихся отрицательных моментов в системе управления персоналом «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.» и поиск путей повышения эффективности управления персоналом в организации.

Проведя анализ целей, задач и основных показателей деятельности «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.», мы выявили ряд проблем:

1. Несовершенство привлечения и набора персонала в организацию. Подбор кадров осуществляется лишь в тот момент, когда возникает острая необходимость заполнения вакансий. При этом допускаются ряд ошибок: запаздывание в обеспечении торгового процесса необходимыми кадрами, прием персонала не совсем соответствующего требованиям из-за срочной потребности в приеме.

2. Неудовлетворенность персонала своим положением в организации. Возможность карьерного роста повысит интерес работников к собственной профессии. Развитие «центростремительной» карьеры персонала будет способствовать ощущению собственной значимости сотрудников, повышению их социального статуса.

3. Незаботанность гибких механизмов материального поощрения персонала. При отсутствии мотивации персонала заинтересованность в достижении максимального результата минимальна. Поэтому для повышения эффективности деятельности сотрудников необходимо поощрять инициативу и материально их заинтересовывать.

4. Отсутствие системы оценки кадрового потенциала сотрудников. Оценка кадрового потенциала установит объективность оценки профессиональных качеств и трудового вклада работника в деятельность организации. Соответственно, снизится уровень конфликтности в организации из-за необъективного отношения сотрудников друг к другу и руководства к подчиненным.

Для совершенствования процесса управления персоналом в «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.» был разработан ряд мероприятий:

1. Определение потребности в кадрах;
2. Разработка объективных критериев оценки профессиональной пригодности кандидатов, в том числе и с учетом их карьерных ориентаций;
3. Подготовка пакета методик для проведения отборочных процедур;
4. Мониторинг состояния профессиональной готовности работников к карьерному росту и служебно-профессиональному продвижению;
5. Ежегодное планирование резерва на служебно-профессиональное продвижение;
6. Развитие внутриорганизационной карьеры сотрудников;
7. Разработка системы бонусов для различных категорий персонала;
8. Разработка критериев оценки кадрового потенциала сотрудников.

Стоимость внедрения мероприятий составила 71 000 р. Социальная эффективность состоит в улучшении социально-психологического климата в организации, повышении лояльности сотрудников к организации, повышении уровня трудовой дисциплины, снижении текучести кадров и потерь рабочего времени, повышении интереса сотрудников организации к своей работе. Кроме

этого, экономическая эффективность состоит в снижении затрат в связи с текучестью кадров.

Анализ предложенных мероприятий с точки зрения эффективности показал целесообразность их внедрения, поскольку предлагаемые мероприятия будут не только способствовать эффективному управлению персоналом в «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.», но и сократят финансовые потери, которые несет организация в связи с текучестью кадров и потерями рабочего времени.

Для внедрения мероприятий были разработаны подробные графики с указанием срока работ и ответственных лиц. Анализ ресурсов, имеющихся в организации для внедрения, показал достаточность человеческих, финансовых и материальных ресурсов.

В целом на внедрение мероприятий по совершенствованию процесса управления персоналом в «ИП ИЛЬЯСОВ К.Х.» запланирован один год, однако отдельные мероприятия, которые составляют структуру проекта, должны проводиться систематически. Только в этом случае система управления персоналом станет эффективной.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адамчук, В. В. Экономика и социология труда [Текст]: учебник для вузов / В.В Адамчук, О. В. Ромашов, М. Е. Сорокина; Москва: ЮНИТИ, 2009. - 426 с.
2. Алексеева, М. М. Планирование деятельности фирмы [Текст]: учебно-методическое пособие / М. М. Алексеева. - Москва: Финансы и статистика, 2009. - 298 с.
3. Архипова, Н. И. Менеджмент [Текст]: учебно-методический модуль / Н. И. Архипова, О. Л. Седова; Москва: Ипполитова, 2003. - 360 с.
4. Баженов, Ю. К. Менеджмент организации [Текст]: методические рекомендации по подготовке и защите выпускных квалификационных работ / Ю. К. Баженов, В. А. Пронько. - Москва: Дашков и К, 2008. - 168 с.
5. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Базаров Т.Ю., Еремина Б.Л. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ЮНИТИ, 2002. - 46 с.
6. Бочкарева, И. А. Проблемы управления персоналом на российских предприятиях [Электронный ресурс] / И.А. Бочкарева, А.Ю. Бобылев // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2013. № 4. Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2013/04/2123>.
7. Бугаков, В. М. Управление персоналом: учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.
8. Бухалков, М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала [Текст]: учебное пособие / М.И. Бухалков. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
9. Бухалков, М. И. Управление персоналом [Текст]: учебник / М.И. Бухалков. - Москва: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.
10. Валиева, О. В. Управление персоналом. Конспект лекций [Текст]:

пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. - Москва: А-Приор, 2012. - 176 с.

11. Веснин, В. Р. Управление персоналом в схемах [Текст]: учебное пособие / В.Р. Веснин. - Москва: Проспект, 2013. - 96 с.

12. Виханский, О. С. Менеджмент [Текст]: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / О.С. Виханский - 3-е изд.. - Москва: Гардарики, 2002 - 527 с.

13. Герчиков, В. И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании [Текст]: учебное пособие / В.И. Герчиков. - Москва: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.

14. Голубков, Е. П. Маркетинг [Текст]: учебное пособие / Е.П. Голубков - Москва: Дриада, 2010. - 262 с.

15. Дементьева, А. Г. Управление персоналом [Текст]: учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - Москва: Магистр, 2011. - 287 с.

16. Зайцев, Л. Г. Организационное поведение [Текст]: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - Москва: Экономистъ, 2009- 668 с.

17. Зайцева, Н. А. Управление персоналом в гостиницах [Текст]: учебное пособие / Н.А. Зайцева. - Москва: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 416 с.

18. Зайцева, Т. В. Управление персоналом [Текст]: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - Москва: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.

19. Ивановская, Л. В. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с.

20. Ивановская, Л. В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом [Текст]: учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - Москва: Проспект, 2013. - 64 с.

21. Ивановская, Л. В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала [Текст]: учебно-

практическое пособие / Л.В. Ивановская. - Москва: Проспект, 2013. - 64 с.

22. Ивановская, Л. В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала [Текст]: учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - Москва: Проспект, 2012. - 64 с.

23. Каштанова, Е. В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом [Текст]: учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - Москва: Проспект, 2013. - 64 с.

24. Комаров, А. Г. Современный менеджмент: теория и практика [Текст]: учебное пособие / А.Г. Комаров, Г.Г. Муфтиева. - Санкт-Петербург: Питер, 2004. - 432 с.

25. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом [Текст]: учебник / А.Я. Кибанов. - Москва: Инфра-М, 2014. 448 с.

26. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации [Текст]: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - Москва: КноРус, 2012. - 368 с.

27. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст]: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 301 с.

28. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда [Текст]: монография / А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 229 с.

29. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала [Текст]: учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - Москва: Проспект, 2012. - 56 с.

30. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала [Текст]: учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - Москва: Проспект, 2013. - 80 с.

31. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации [Текст]: учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - Москва: Проспект, 2012. - 48 с.
32. Кибанов, А. Я. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 238 с.
33. Коноваленко, В. А. Психология управления персоналом [Текст]: учебник / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. - Москва: ЮРАЙТ, 2014. - 478 с.
34. Литвинюк, А.А. Управление персоналом [Текст]: учебник и практикум / А.А. Литвинюк. - Москва: Юрайт, 2015. - 498 с.
35. Ловчева, М. В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе [Текст]: учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. - Москва: Проспект, 2013. - 80 с.
36. Лукичева, Л. И. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. - Москва: Омега-Л, 2013. - 263 с.
37. Лукьянова, Т. В. Управление персоналом: Теория и практика. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала [Текст]: учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - Москва: Проспект, 2012. - 72 с.
38. Лукьянова, Т. В. Управление персоналом: Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе [Текст]: учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - Москва: Проспект, 2012. - 72 с.
39. Макринова, Е. И. Управление персоналом в гостиничном менеджменте [Текст]: учебное пособие / Е.И. Макринова, А.Г. Васильев, А.С. Васильева. - Санкт-Петербург: Троицкий мост, 2013. - 208 с.

40. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия [Текст]: учебное пособие / Е.В. Маслов. - Новосибирск: ИНФРА-М НГАЭиУ, 2000. - 312 с.
41. Маслова, В. М. Управление персоналом [Текст]: учебник для бакалавров / В.М. Маслова. - Москва: ЮРАЙТ, 2013. - 492 с.
42. Маслова, В.М. Управление персоналом [Текст]: учебник и практикум / В.М. Маслова. - Москва: Юрайт, 2015 - 496 с.
43. Митрофанова, Е. А. Управление персоналом: Теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал [Текст]: учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - Москва: Проспект, 2013. - 80 с.
44. Митрофанова, Е. А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст]: учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - Москва: Проспект, 2013. - 72 с.
45. Митрофанова, Е. А. Управление персоналом: Теория и практика. Организация обучения дополнительное профессиональное образование персонала [Текст]: учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - Москва: Проспект, 2012. - 72 с.
46. Митрофанова, Е. А. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом [Текст]: учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - Москва: Проспект, 2013. - 72 с.
47. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст]: учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. - Москва: ЮРАЙТ, 2011. - 561 с.
48. Одегов, Ю. Г. Аутсорсинг в управлении персоналом [Текст]: учебник и практикум / Ю.Г. Одегов, Ю.В. Долженова, С.В. Малинан. - Москва: ЮРАЙТ, 2014. - 390 с.
49. Одегов, Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход [Текст]: учебно-практическое пособие / Ю.Г.

Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. - Москва: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. - 752 с.

50. Оксинайд, К. Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации [Текст]: учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд, Е.В. Розина; под ред. А.Я. Кибанова. - Москва: Проспект, 2014. - 64 с.

51. Пихало, В. Т. Управление персоналом организации [Текст]: учебное пособие / В.Т. Пихало, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова, Ю.Е. Ефремова. - Москва: Форум, 2010. - 400 с.

52. Полякова, О. Н. Управление персоналом [Текст]: учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. - Москва: ИНФРА-М, 2013. - 570 с.

53. Потемкин, В. К. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов / В.К. Потемкин. - Санкт-Петербург: Питер, Лидер, 2010. - 432 с.

54. Рофе, А. И. Научная организация труда [Текст]: учебник для вузов / А.И. Рофе - Москва: МИК, 2001. - 36 с.

55. Таланова, А. В. Основные подходы к управлению персоналом организации [Электронный ресурс] / А.В. Таланова, С.Р. Владимиров // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2014. - Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/>

56. Таланова, А. В. Современная российская модель управления персоналом: особенности применения зарубежного опыта [Электронный ресурс] / А.В. Таланова, О.А. Лымарева // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2013. - Режим доступа <http://ekonomika.snauka.ru/2013/12/3475>

57. Тебекин, А. В. Управление персоналом [Текст]: учебник / А.В. Тебекин. - Москва: КноРус, 2013. - 624 с.

58. Федорова, Н. В. Управление персоналом [Текст]: учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - Москва: КноРус, 2013. - 432 с.

59. Чечевицына, Л. Н. Экономический анализ [Текст]: учебное пособие / Л.Н. Чечевицына. - Ростов на дону: Феникс. 2009 - 480с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

ТЕСТ «УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ РАБОТОЙ»

Перед Вами анкета, содержащая 14 утверждений. Просим Вас оценить каждое из этих утверждений, поставив галочку под цифрой, соответствующей Вашим представлениям о степени удовлетворенности ваших потребностей, запросов и т.п.

1 -Вполне удовлетворен

2- Удовлетворен

3- Не вполне удовлетворен

4- Не удовлетворен

5- Крайне не удовлетворен

№	Утверждение	1	2	3	4	5
1	Ваша удовлетворенность предприятием (организацией), где вы работаете					
2	Ваша удовлетворенность физическими условиями (жара, холод, шум и т.д.)					
3	Ваша удовлетворенность работой					
4	Ваша удовлетворенность слаженностью действий работников					
5	Ваша удовлетворенность стилем руководства вашего начальника					
6	Ваша удовлетворенность профессиональной компетенцией вашего начальника					
7	Ваша удовлетворенность заработной платой в смысле соответствия трудозатратам					
8	Ваша удовлетворенность заработной платой в сравнении с тем, сколько за такую же работу платят на других предприятиях (в других организациях)					

9	Ваша удовлетворенность служебным (профессиональным) продвижением					
10	Ваша удовлетворенность возможностями продвижения					
11	Ваша удовлетворенность тем, как вы можете использовать свой опыт и способности					
12	Ваша удовлетворенность требованиями работы к интеллекту					
13	Ваша удовлетворенность длительностью рабочего дня					
14	В какой степени ваша удовлетворенность работой повлияла бы на ваше решение, если бы вы искали другую работу					

Тест Герчикова

Опросник

Внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответов, которые для него приведены.

В каждом вопросе есть указание, сколько вариантов ответа Вы можете дать.

Большинство вопросов требуют дать только один или два варианта ответа.

1. Что Вы больше всего цените в своей работе? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
- 2) Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
- 3) Что я чувствую себя полезным и нужным.
- 4) Что мне за нее относительно неплохо платят
- 5) Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

2. Какое выражение из перечисленных ниже Вам подходит более всего? Дайте только один ответ:

- 1) Я хочу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.
- 2) В своей работе я – полный хозяин.
- 3) У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.
- 4) Я - ценный, незаменимый для организации работник.
- 5) Я всегда выполняю то, что от меня требуют.

3. Как Вы предпочитаете работать? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.
- 2) Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы, но стоять на месте.
- 3) Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.
- 4) Предпочитаю работать под полную личную ответственность.
- 5) Готов(а) делать все, что нужно для организации.

4. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Если предложат намного более высокую зарплату.

- 2) Если другая работа будет более творческой, интересней, чем нынешняя.
- 3) Если новая работа даст мне больше самостоятельности.
- 4) Если это очень нужно для организации.
- 5) При всех случаях я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

5. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.
- 2) Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.
- 3) Оплата за общие результаты деятельности организации.
- 4) Мне нужен гарантированный заработок - пусть небольшой, но чтобы он был.
- 5) Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте только один ответ в каждом пункте.

6. Заработная плата и премии

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

7. Доплаты за квалификацию

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

8. Доплаты за тяжелые и вредные условия работы

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

9. Социальные выплаты и льготы, пособия

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно

3) Совсем не важно

10. Доходы от капитала, акций

1) Очень важно

2) Не очень важно

3) Совсем не важно

11. Любые дополнительные приработки

1) Очень важно

2) Не очень важно

3) Совсем не важно

12. Приработки, но не любые, а только по своей специальности

1) Очень важно

2) Не очень важно

3) Совсем не важно

13. Доходы от Личного хозяйства, дачного участка и т.п.

1) Очень важно

2) Не очень важно

3) Совсем не важно

14. Выигрыш в лотерею, казино и пр.

1) Очень важно

2) Не очень важно

3) Совсем не важно

15. На каких принципах, по-Вашему, должны строиться отношения между работником и организацией?

Дайте только один ответ:

1) Работник должен относиться к организации, как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.

- 2) Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.
- 3) Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.
- 4) Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

16. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Чувствуют особую ответственность за свою работу.
- 2) Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.
- 3) Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.
- 4) Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.
- 5) Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

17. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.
- 2) Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми».
- 3) Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.
- 4) Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам».
- 5) Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих.

18. Представьте себе, что у вас появилась возможность стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.
- 2) Да, потому что это может увеличить мой доход.
- 3) Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.
- 4) Вряд ли: на зарработке это не скажется участие в управлении меня не интересует, а работе это помешает.
- 5) Нет, не нужны мне лишние заботы.

19. Представьте, пожалуйста, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Наиболее интересную, творческую.
- 2) Наиболее самостоятельную, независимую.
- 3) За которую больше платят.
- 4) Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться»
- 5) Не могу представить, что я уйду из нашей организации.

20. Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника а Вашей организации? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Его зарплату, доходы, материальное положение.
- 2) Уровень его профессионализма, квалификации.
- 3) Насколько хорошо он «устроился».
- 4) Насколько его уважают в организации.
- 5) Насколько он самостоятелен, независим.

21. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать сколько угодно ответов:

- 1) Освоить новую профессию.
- 2) Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.
- 3) Перейти на менее удобный режим работы.
- 4) Работать более интенсивно.
- 5) Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.
- 6) Скорее всего я просто уйду из этой организации.

22. Если Вы - РУКОВОДИТЕЛЬ, то что Вас привлекает, прежде всего, в этом положении? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
- 2) Возможность принести наибольшую пользу организации.
- 3) Высокий уровень оплаты.
- 4) Возможность организовывать работу других людей.
- 5) Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.
- 6) Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

23. Если Вы НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ, то хотели бы Вы им стать? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
- 2) Не против, если это нужно для пользы дела.
- 3) Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.
- 4) Да, если это будет должным образом оплачиваться.
- 5) Нет, профессионал может отвечать только За самого себя.
- 6) Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.
- 7) Да, чем я хуже других?
- 8) Нет, это слишком большая нагрузка для меня.

Ключ к тесту

Идентификация типов трудовой мотивации

Вопросы	Типы трудовой мотивации, идентифицируемые вариантами (номерами) ответов				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
1	4	2	3	1	5
2	1	3	4	2	5
3	3	2	5	4	1
4	1	2	4	3	5
5	1	2	3	5	4
6					
7	1	1	3	3	
8	1	3	3		1
9		3			1
10	3	3	3	1	3
11	1		3		1
12	1	1		3	3
13				1	

14	3	3			1
15	2	3	1	1	4
16	5	2	3	1	4
17	4	2	1	3	5
18	2	4	1	3,1	5
19	3	1	5	2	4
20	1	2	4	5	3
21	4,6	1,4,7	1,2,4,5	1,2,4	2,5
22	3,6	5	2	1	4
23	4,6	3,5	2	1,3	7,8

Представления о мотивационных типах (типология Герчикова)

Различают следующие «чистые» типы мотивации:

- люмпенизированный (избегательный класс);
- инструментальный (достижительный класс);
- профессиональный (достижительный класс);
- патриотический (достижительный класс);
- хозяйский (достижительный класс).

Каждый человек с точки зрения его мотивации представляет собой сочетание в некоторых пропорциях пяти чистых мотивационных типов

Люмпенизированный тип. Относится к избегательному классу мотивации.

Характеристика:

- о все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений;
- о согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше;
- о низкая квалификация;
- о не стремится повысить квалификацию, противодействует этому;
- о низкая активность и выступление против активности других;
- о низкая ответственность, стремление переложить ее на других;
- о стремление к минимизации усилий.

Инструментальный тип. Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- о интересует цена труда, а не его содержание (то есть труд является *инструментом* для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации);
- о важна обоснованность цены, не желает «подачек»;
- о важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

Профессиональный тип. Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- о интересует содержание работы;
- о не согласен на неинтересные для него работы сколько бы за них не платили [2].
- о интересуют трудные задания - возможность самовыражения;
- о считает важной свободу в оперативных действиях;
- о важно профессиональное признание, как лучшего в профессии.

Патриотический тип. Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- о необходима идея, которая будет им двигать;
- о важно общественное признание участия в успехе;
- о главная награда - всеобщее признание незаменимости в фирме.

Хозяйский тип. Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- о добровольно принимает на себя ответственность;
- о характеризуется обостренным требованием свободы действий;
- о не терпит контроля.

Формы стимулирования и их соответствие мотивационным типам

1. Негативные - неудовольствие, наказания, угроза потери работы.

2. Денежные - заработная плата, включая все виды премий и надбавок.

3. Натуральные - покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.

4. Моральные - грамоты, почетные знаки, представление к наградам, доска почета и пр.

Моральные формы наиболее многочисленны. Известен научный труд, в котором исследовано свыше 20 тысяч моральных стимулов, применявшихся в угольной промышленности. В настоящее время формы морального стимулирования в России

практически не используются под надуманным предлогом формирования рыночных отношений, хотя на Западе их очень активно применяют.

5. Патернализм (забота о работнике) - дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр.

6. Организационные - условия работы, ее содержание и организация.

7. Привлечение к совладению и участию в управлении.

Итак, на человека, который описывается некоторым мотивационным профилем, с целью изменить его поведение в организации, оказывается воздействие в форме некоторого стимула. Получив стимул, человек реагирует на него в соответствии со своим мотивационным профилем.

Эта реакция может быть

- положительной, и человек изменит свое поведение так, как это задумывалось;
- нейтральной;
- отрицательной, когда нежелательное поведение только усиливается.

Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования

Примечание:

- «базовая» - наибольшая ориентированность данной формы стимулирования на человека с данным типом мотивации;
- «применима» - данная форма стимулирования может быть использована;
- «нейтральная» - применение данной формы стимулирования не окажет никакого воздействия на человека и он будет продолжать действовать как прежде;
- «запрещена» - применение данной формы стимулирования приведет к прямо противоположному эффекту и, возможно, к деструктивному поведению.

Правила заполнения: Ответьте на 20 утверждений, указывая степень наиболее близкую Вам – все это касается Вашего собственного мнения, видения и точки зрения. Ответы оценивайте буквами, которые обозначают :

C = совершенно верно и точно

M = в большей степени верно и точно

P = частично верно и точно

S = в некоторой степени верно и точно

N = совершенно не верно

Подсчет баллов

Напротив каждого ответа Вы поставили букву, которая в наибольшей мере отвечает Вашему поведению. В таблице ниже Вы найдете цифру, соответствующую выбранной Вами букве для каждого из 20 утверждений. Например, если, отвечая на утверждение один, Вы выбрали букву «Р» - этому отвечает цифра «3» в квадрате «1» таблицы.

1	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	2	C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	3	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	4	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
5	C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	6	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	7	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	8	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
9	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	10	C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	11	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	12	C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5
13	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	14	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	15	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	16	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1