

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Оценка системы управления персоналом на примере ООО «ТД «БиК»

УДК 005.962.131

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
0-11И11	Алеев Эдуард Александрович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Рубанов Виталий Георгиевич	Д.ф.н., профессор		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2016 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
P 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
P 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63, 67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
P 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
P 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и

	деятельности	<i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
0-11И11	Алеев Эдуард Александрович

Тема работы:

Оценка системы управления персоналом на примере ООО «ТД «БиК»

Утверждена приказом директора (дата, номер)

811/с от 05.02.2016

Срок сдачи студентом выполненной работы:

06.06.2016г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую

- 1.Справочная, научная, методическая литература
2. Данные компании ООО «ТД «БиК»
- 3.Статьи периодических изданий
4. Использование фактических материалов

<i>среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	1. Роль системы управления персоналом на предприятии ; 2. Анализ системы управления персоналом в ООО «ТД «БиК»; 3. Разработка и обоснование предложений по повышению эффективности управления персоналом ООО «ТД «БИК»
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
1. Роль системы управления персоналом на предприятии	
2. Анализ системы управления персоналом в ООО «ТД «БиК»	
3. Разработка, обоснование и оценка предложений по повышению эффективности управления персоналом ООО «ТД «БИК»	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.01.2016г.
---	--------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Рубанов Виталий Георгиевич	к.ф.н., профессор		20.01.2016г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
0-11И11	Алеев Эдуард Александрович		20.01.2016г.



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Уровень образования – бакалавриат

Кафедра ИФНТ

Период выполнения – весенний семестр 2015/2016 учебного года

Форма представления работы:

Бакалаврская работа

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН

выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:	06.06.2016	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2016	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5

05.05.2016	Написание чернового варианта ВКР	15
03.06.2016	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Рубанов Виталий Георгиевич	Д.ф.н., профессор		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 90 с., 9 рис., 12 табл., 80 источников, 2 прил.

Ключевые слова: кадры, маркетинг, персонал, организация, управление персоналом, системный подход

Цель выпускной квалификационной работы состоит в теоретическом и методическом обосновании практических действий по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами в современных организациях.

Предметом исследования является система оценки управления персоналом на примере предприятия ООО «ТД «БиК».

Объектом исследования являются процессы управления персоналом современного предприятия (организации).

Теоретическая и практическая значимость работы заключается в возможности использования результатов исследования в качестве основы при совершенствовании системы управления персоналом, организационного поведения и совершенствования системы оценки персонала на предприятиях.

Значительные части разделов и положений дипломной работы доведены до стадии, обеспечивающей возможность их непосредственного использования в управлении ООО «ТД «БиК».

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

В первой главе выпускной квалификационной работы рассмотрена роль системы управления персоналом на предприятии. Во второй главе проведен анализ системы управления персоналом в ООО «ТД «БиК». Третья глава посвящена разработке, обоснованию и оценке предложений по повышению эффективности управления персоналом ООО «ТД «БИК».

Оглавление

Введение	9
1. Роль системы управления персоналом на предприятии	13
1.1 Сущность управления персоналом	13
1.2 Цели и функции управления персоналом	20
1.3 Закономерности и принципы управления персоналом	29
1.4 Мировой опыт в области управления персоналом	31
2. Анализ системы управления персоналом в ООО «ТД «БиК»	40
2.1 Краткая характеристика предприятия	40
2.2 Общий анализ системы управления персоналом и кадровой политики	44
2.3 Организационно-функциональный анализ персонала	49
2.4 Анализ системы мотивации и развития персонала	60
3. Разработка, обоснование и оценка предложений по повышению эффективности управления персоналом ООО «ТД «БИК»	64
3.1 Разработка и обоснование предложений по повышению эффективности управления персоналом ООО «ТД «БИК»	64
3.2 Оценка эффективности разработанных предложений	77
Заключение	82
Список использованной литературы	84
Приложение	92

Введение

Актуальность выпускной квалификационной работы заключается в том, что среди основных долговременных вызовов, отражающих как общемировые тенденции, так и внутренние барьеры развития России, ключевое значение имеет ускоряющееся возрастание роли интеллектуального капитала, становящегося важнейшим фактором общественного прогресса.

Конкурентоспособность современной экономики все в большей степени определяется новыми знаниями, качеством профессиональных кадров, их креативностью и адекватной адаптацией к изменяющимся рыночным и социальным условиям общественного развития. Стратегические ответы на этот вызов кроются в усилении человеческого капитала и повышении эффективности его использования в организациях различных форм собственности, разных секторов и сфер народного хозяйства страны.

Общепризнано, что нет в общественной жизни более важного вида человеческой деятельности, чем управление людьми.

Грамотное, гармоничное управление работниками является первостепенной задачей успешного функционирования и развития практически всех организаций в любой сфере экономической и социальной деятельности.

Эффективное управление персоналом особенно актуально в современных условиях инновационного развития, когда существенно возрастает значение квалифицированных действий инициативных работников, поскольку их знания, компетентность и деловые качества определяют жизнеспособность организации (предприятия, фирмы, компании, учреждения) и стратегические перспективы. Более того, сегодня все более упрочняются позиции признания стабильного компетентного коллектива в качестве основного конкурентного преимущества прогрессивной организации.

Создание профессионального ядра человеческих ресурсов в организации – это необходимое и объективное требование для успешной жизнедеятельности в условиях труднопредсказуемых экономических, финансовых и социальных изменений. Это обуславливает потребность в совершенствовании подходов к управлению работниками различных категорий и специальностей организаций разных отраслей и секторов национальной экономики.

Значительный вклад в развитие теории и практики управления персоналом в отечественных предприятиях внесли многие российские ученые, в числе которых: Т.Ю. Базаров, Н.П. Беляцкий, М.И. Бухалков, О.С. Виханский, Б.М. Генкин, А.П. Егоршин, Б.Л. Еремин, В.Д. Карташева, А.Я. Кибанов, Р.П. Колосова, Т.А. Комиссарова, А.И. Кочеткова, О.Ю. Минченкова, Ю.Г. Одегов, М.И. Соколова, В.В. Травин, Н.В. Федорова, С.А. Шапиро, С.В. Шекшня и другие. Однако в их научных и учебно-методических трудах в основном рассматривались вопросы работы с персоналом либо в общетеоретическом аспекте, либо применительно к промышленным компаниям и почти не затрагивались проблемы и особенности управления персоналом в организациях сферы сельского хозяйства.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в теоретическом и методическом обосновании практических действий по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами в современных организациях.

В задачи выпускной квалификационной работы входит:

- рассмотреть сущность, цели и функции управления персоналом;
- выявить закономерности и принципы управления персоналом;
- проанализировать мировой опыт в области управления персоналом;
- провести анализ системы управления персоналом в ООО «ТД «БиК»;
- разработать основные направления совершенствования системы управления персоналом в ООО «ТД «БиК».

Предметом исследования является система оценки управления персоналом на примере предприятия ООО «ТД «БиК».

Объектом исследования являются процессы управления персоналом современного предприятия (организации).

Теоретическая и практическая значимость работы заключается в возможности использования результатов исследования в качестве основы при совершенствовании системы управления персоналом, организационного поведения и совершенствования системы оценки персонала на предприятиях.

Практическая ценность заключается в том, что благодаря результатам, полученным в ходе исследования, обеспечивается возможность целенаправленного совершенствования управления персоналом на предприятиях, обеспечивающая более высокий уровень и новый виток инновационного развития. Значительные части разделов и положений дипломной работы доведены до стадии, обеспечивающей возможность их непосредственного использования в управлении ООО «ТД «БиК».

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

В первой главе выпускной квалификационной работы рассмотрена роль системы управления персоналом на предприятии. Во второй главе проведен анализ системы управления персоналом в ООО «ТД «БиК». Третья глава посвящена разработке, обоснованию и оценке предложений по повышению эффективности управления персоналом ООО «ТД «БИК».

1. Теоретические и методологические основы управления персоналом

1.1 Сущность управления персоналом

На этапе всеобщей модернизации экономики России, проблема обеспечения высокопрофессиональными трудовыми ресурсами становится особенно актуальной, что связано не только с естественными причинами, старением и миграцией рабочей силы, но и с изменившимися требованиями к качеству выпускаемой продукции и позиционированием предприятий. Дефицит необходимых человеческих ресурсов (менеджеров, специалистов и других работников, вспомогательных и дополнительных отраслей) может привести к снижению финансово-экономических показателей и снижению конкурентоспособности российских предприятий.

Анализ ситуации распределения трудовых ресурсов показывает, что при общем сокращении трудовых ресурсов в стране, увеличивается число вакансий высококвалифицированных специалистов, в том числе рабочих специальностей. Дефицит рабочих обусловлен тем, что практически прекращена подготовка большинства рабочих специальностей. В этих условиях особую актуальность приобретают вопросы управления персоналом.

В научной литературе можно встретить различные толкования понятия «управление персоналом», акцентирующие внимание на организационной стороне управления, целью и методами, с помощью которых обеспечиваются достижение управленческих целей, а другие исследователи обращают внимание на содержательную часть, отражающую функциональную сторону управления [11, с.13].

Лобанов А.А., Дж.М. Иванцев рассматривают управление персоналом как целенаправленная деятельность, выполняемую на предприятиях, которая

способствует эффективному использованию персонала для достижения управленческих целей [29].

Кибанов А. Я. пишет, что управление персоналом на предприятиях представляет собой непрерывный процесс, направленный на изменение мотивации людей, в целях обеспечения максимальной отдачи и высоких конечных результатов [50, с. 83]. Расхождение толкований термина управление персоналом оказывает переводная литература.

С.А. Шапиро пишет, что «управление персоналом – это процесс обеспечения кадрами предприятия (фирмы), организация их эффективного и рационального использования, а также профессионального и социального развития» [78, с. 19]. Данное толкование выглядит слишком общим, неконкретным. Экономисты Н.В. Федорова и О.Ю. Минченкова дают следующую формулировку: «Управление персоналом организации – это целенаправленная деятельность, которая предполагает определение основных направлений работы с персоналом, а также средств, форм и методов управления ими» [76, с. 44].

Нельзя не отметить, что управление персоналом в организации подразумевает не только определение направлений и способов работы с людьми, но и практическое воздействие на них.

По определению профессора А.Я. Кибанова, «Управление персоналом – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики, закономерностей, принципов и методов управления персоналом» [50, с. 24]. Далее называются виды деятельности и функции управления персоналом, тем не менее, в трактовке рассматриваемого понятия отсутствует акцент на практической реализации различных разработок.

На основе изучения существующих подходов и формулировок нами предлагается следующее определение: управление персоналом организации – это практическая деятельность руководителей по координации и

воздействию на работников в соответствии с выработанными принципами и методами по выполнению определенных функций, работ, процессов для решения поставленных задач и достижения намеченных целей.

Содержание управления персоналом в общепринятом понимании составляют следующие виды работ: определение потребности в кадрах с учетом развития организации, объема производства продукции, услуг; формирование численного и качественного состава (система комплектования, расстановки кадров); кадровая политика; высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров; система общей и профессиональной подготовки кадров; адаптация работников на предприятии; оплата и стимулирование труда; система развития кадров (подготовка и переподготовка, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование трудовой карьеры) [25, с. 70]. Можно согласиться с такой укрупненной группировкой деятельности по персоналу.

Вместе с тем существуют и другие подходы и представления. Например, исследователь А.П. Егоршин систему работы с персоналом определяет как совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии, которая включает следующие подсистемы: концепции управления персоналом; кадровую политику; подбор персонала; оценку персонала; расстановку персонала; адаптацию персонала; обучение персонала [24, с. 35]. Детализировка названных подсистем, довольно спорна по ряду элементов. Здесь же отметим только, что включение позиции «развитие человеческих ресурсов» в подсистему «адаптация персонала» представляется неуместным и некорректным. Как известно, адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающиеся на постепенном привыкании, вработываемости человека в новых для него профессиональных, организационных, экономических и социально-психологических условиях труда. Развитие же человеческих ресурсов является более значительной, развернутой и вполне самостоятельной

категорией системы управления организацией, что подтверждается многими научными разработками и в том числе будет раскрыто в ходе настоящего исследования [37, с. 74].

Таким образом, в теории управления персоналом существует немало подходов к управлению. По нашему мнению, наиболее приемлемой в современных условиях является классификация известного российского ученого в области менеджмента Л.И.Евченко, который прослеживает изменение представлений об управлении с течением времени. Автор выделяет четыре концепции, развивающиеся в рамках трех подходов управления: экономического, организационного и гуманистического [36, с. 33].

Экономический подход рассматривает организацию как комплекс мероприятий, направленных преимущественно на техническую, а не управленческую подготовку сотрудников. В сущности организация в рамках этого подхода функционирует по определенному алгоритму, что обеспечивает надежность ее структуры. Необходимо также отметить, что именно данный подход стал катализатором для формирования концепции использования трудовых ресурсов.

Органический подход обозначил нетрадиционные направления организации и оплаты труда, тем самым обозначив новые возможности управления персоналом. Вместе с тем эволюционировали и взгляды на организацию. Теперь она уже воспринималась не как механизм, а как живая система, которая метафорически отождествлялась с человеком. Общим между этими категориями называли основные стадии развития, которые проходит и человек, и организация: рождение, взросление, старение и смерть.

Проводя аналогию экономического и органического подходов, мы отмечаем, что отождествление организации с человеком позволило иначе взглянуть на управление персоналом, нежели при отождествлении организации лишь с алгоритмизированным механизмом.

И, наконец, гуманистический подход. Необходимо отметить, что он еще не сформирован до конца и продолжает активно развиваться в последнее время. В рамках данного подхода организация понимается как культурный феномен, который на самом предприятии проявляется посредством организационной культуры. При этом отмечается, что сегодня уже очевидна взаимосвязь культурного контекста и менеджмента персоналом. Отсюда следует, что гуманистический подход делает основной акцент на человеческой стороне организации, мало затронутой другими подходами.

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.

Наиболее часто в зарубежной литературе встречаются термин *personnel administration* — администрирование персонала, в котором рассматриваются набор, расстановка, подготовка, использование персонала и контроль, а также отношения между подчиненными и администрацией [42, с. 71].

В отдельных зарубежных литературных источниках *Personnel management* рассматривается как управление персоналом, включая подбор, подготовку, оплату, условия труда, вопросы техники безопасности, а также трудовые отношения и взаимоотношения администрации с работниками.

В исследованиях зарубежных ученых *Personnel relation* рассматривается как отношения с персоналом, в том числе внутрикорпоративный PR и конфликт-менеджмент.

Во многих зарубежных литературных источниках *Human resource management* рассматривается как управление человеческими ресурсами, основывается на теории человеческого капитала, под которым понимают имеющийся потенциал знаний, умений, навыков, способностей и талантов [29, с. 96].

При трактовке определения и при раскрытии содержания отдельных понятий западные авторы акцентируют внимание на наиболее важной, по их мнению, стороне вопроса и рассматривают их как:

- управление персоналом предприятия рассматривает как комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих конкурентоспособность предприятия и эффективность трудовой деятельности;

- управление персоналом предприятия рассматривается как направления мотивационных установок работника в соответствии с задачами, стоящими перед предприятиями;

- управление персоналом трактуют как обеспечение предприятия необходимым количеством работников, для выполнения производственных функций, а эффективность управления персоналом определяется степенью реализации общих целей предприятия;

- содержание управления персоналом определяется степенью и сроками выполнения, поставленных управленческими структурами специфических задач и расшифровывается как управленческая деятельность предприятий, способствующая эффективному использованию работников для достижения организационных целей;

- управление персоналом представляет собой управленческую деятельность предприятия важнейшими элементами которой являются определение потребности в работниках, привлечение их со стороны, развитие персонала, высвобождение персонала в результате совершенствования технологии и других элементов и структурирования работ, система стимулирования и социальных услуг, управление затратами на персонал, а также контроллинг;

- управление персоналом рассматривается как системное, планомерное воздействие с помощью взаимосвязанных управленческих мер на процесс формирования и структурных преобразований рабочей силы на предприятии,

на создание условий для использования трудовых качеств работников и всестороннего развития работников.

Эффективность управления персоналом на уровне предприятия определяется достижением поставленных целей объемов реализации сокращения издержек на персонал и на производство единицы продукции.

В основе всех перечисленных определений лежит управленческая деятельность, направленная на мотивацию персонала для достижения наилучших результатов, достижения максимальной отдачи деятельности организации.

Таким образом, управление персоналом на уровне предприятия выступает, как совокупность множества элементов системы управления:

1. Формирование кадровой политики на предприятиях:
 - основные принципы расстановки, подбора персонала на предприятии;
 - договорные условия найма перемещения и увольнения кадров;
 - повышение квалификации и обучение персонала предприятия;
 - методика оценки качества персонала и его деятельности.
2. Оплата и стимулирование труда:
 - организация оплаты труда на предприятии и его формы;
 - оценка производительности труда и пути ее повышения;
 - система материального стимулирования оплаты труда поощрительные выплаты.
3. Взаимоотношения в коллективе и организация групповое управление, взаимодействие с профсоюзами:
 - управление работниками на низовом уровне и способы их вовлечения в управленческий процесс;
 - роль рабочих бригад в процессе управления и их функции;
 - формирование системы взаимоотношений в коллективе;
 - взаимоотношения и взаимодействие с профсоюзами в управленческой деятельности.

4. Социально-психологическая составляющая в системе управления персоналом:

- мероприятия по мотивации труда персонала, создание условий для проявления творческой инициативы работников;
- формирование организационной культуры управления предприятия;
- влияние системы управления персоналом на производственно-сбытовую деятельность предприятий.

1.2 Цели и функции управления персоналом

Переходя к функциям управления, надо сказать, что общепринятым является рассмотрение их как видов управленческой деятельности, включающих несколько задач, решаемых с помощью специальных способов, методов, приемов.

Общими чертами функций управления являются:

- однородность содержания работ, выполняемых в рамках одной функции;
- целевая направленность этих работ;
- обособленный комплекс решения задач.

Различают общие и конкретные (специальные) функции. Первые рассматриваются как неизбежные в любой организации, это – планирование, организационное построение, мотивация, контроль. Ко вторым относятся функции, связанные с особенностями той или иной компании в конкретной отрасли (сфере) общественного производства.

Группа экономистов определяют функции управления персоналом как «фактические и непрерывные действия в разрезе основных направлений этого рода деятельности, ориентированные на удовлетворение определенных потребностей организации» [19, с. 22]. При этом они выделяют две группы функций:

1. процессуальные функции управления персоналом (определение кадровых потребностей, набор, развитие, использование,

сохранение и сокращение персонала);

2. профильные функции – контроллинг, маркетинг, информационное обслуживание и организация управления персоналом, предназначенные для поддержки процессуальных функций.

Надо сказать, что данный подход отражает современные реалии.

В новом тысячелетии в нашей стране получила определенное признание концепция человеческих ресурсов, характеризующаяся специфическим подходом к работникам как важнейшему ресурсу организации, нуждающемуся в существенных инвестициях и повышенном внимании со стороны владельцев и руководства компании. К понятию «человеческие ресурсы» экономическая мысль концептуально подошла через категорию «человеческий капитал», изначально выделенную американским ученым Т. Шульцом и сформулированную его последователями [15, с. 37].

Сегодня ученые сходятся на том, что «человеческий капитал – это знания, навыки, творческие и мыслительные способности людей, их моральные ценности, культура труда» [28, с. 263]. По другому определению «человеческий капитал – принадлежащие человеку производительные активы (здоровье, способности, умения, навыки), позволяющие ему на протяжении определенного времени создавать доходы и являющиеся результатом инвестиции в них» [37, с. 129]. Очень важно, что в этом видении присутствует такая важная составляющая, как здоровье человека, что во многих случаях способно обеспечить творческую активность и творческое долголетие. Наряду с образованием, знаниями, навыками, мыслительными способностями ценными компонентами человеческого капитала следует считать здоровье и культуру индивида.

Для того чтобы уточнить категорию «человеческие ресурсы» приведем здесь два заслуживающих внимания мнения: первое – человеческие ресурсы – это совокупность социокультурных характеристик и личностно-психологических свойств работников; и второе – человеческие ресурсы

включают весь накопленный опыт, знания, суждения, склонность к риску и мудрость людей, связанных с фирмой.

Очевидно, что это действительно важные, но не исчерпывающие трактовки.

В нашем представлении, человеческие ресурсы организации – это совокупность всех работников, обладающих определенным человеческим капиталом и разнообразными индивидуальными социально-психологическими и организационными способностями (энергия, инициатива, работоспособность, коммуникабельность, творчество, инновационность и др.), обеспечивающая жизнедеятельность и развитие компании.

Управление человеческими ресурсами в содержательном отношении крупным планом включает в себя: формирование человеческих ресурсов (планирование потребности в работниках; поиск, подбор, отбор и найм работников; адаптация новых кадров; обучение и поддержка на новых рабочих местах; организация трудовой деятельности); использование человеческих ресурсов (мотивация; стимулирование активности, творчества, инноваций; делегирование полномочий; командная работа; многофункциональность; развитие организационной культуры; учет, контроль, корректировка деятельности; вознаграждение); развитие человеческих ресурсов (инвестиции в человеческий капитал; непрерывное обучение и переобучение; рост компетенций; участие в преобразованиях; профессиональное продвижение; удовлетворенность трудовой деятельностью). На рис.1 представлен вариант структурной схемы содержания деятельности по управлению человеческими ресурсами в организации.

В сущностном и идеологическом аспектах управление человеческими ресурсами имеет концептуальные особенности [24, с. 39].

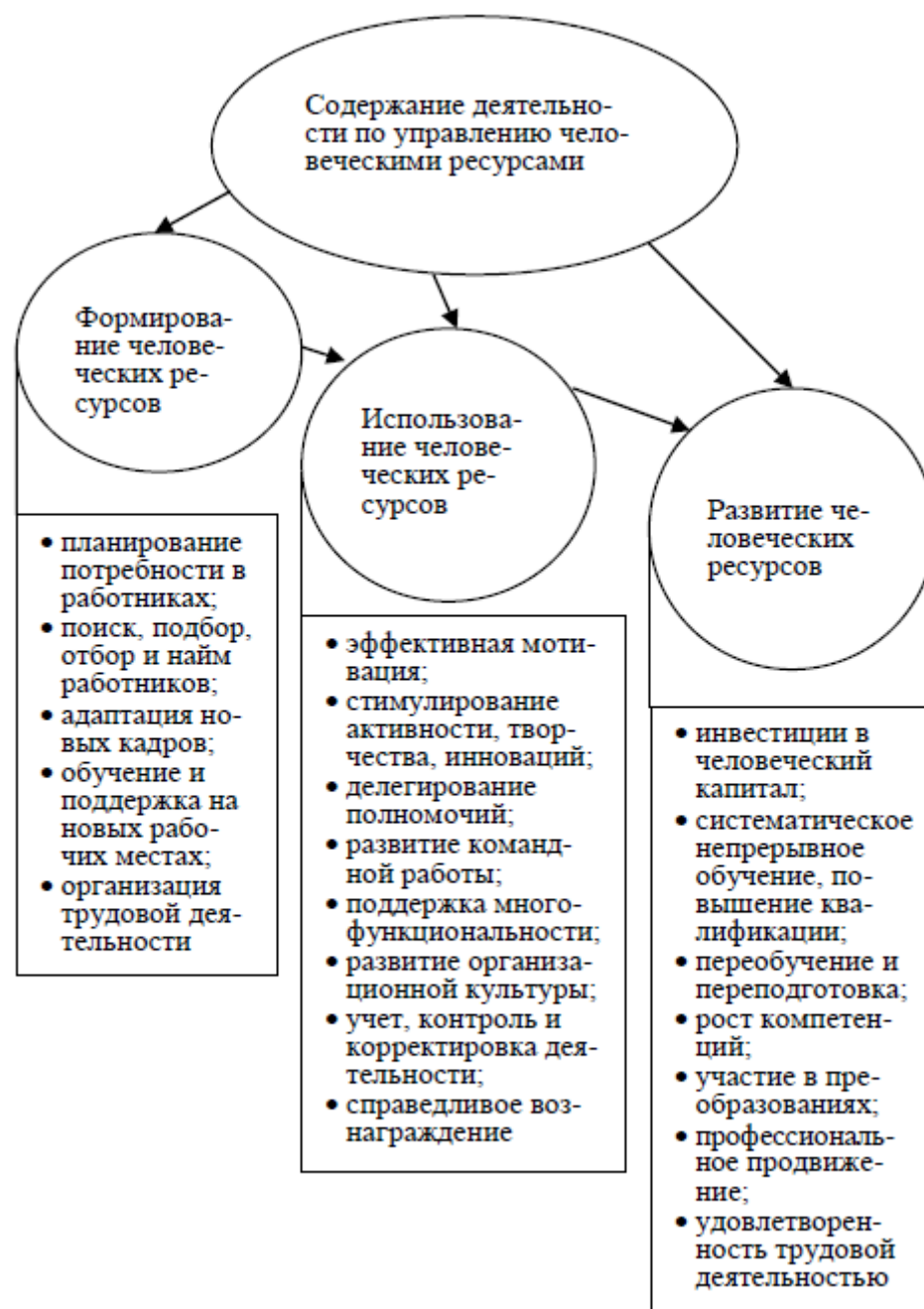


Рис. 1. Структурная схема содержания деятельности по управлению человеческими ресурсами в организации [11, с. 14]

Американский исследователь М. Армстронг управление человеческими ресурсами определяет «как стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом предприятия: работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия» [35, с. 49]. При этом упор делается на стратегической направленности управления людьми, которое тесно связано с деловой

стратегией организации. Это коренная особенность концепции управления человеческими ресурсами. Очень важно, что в связи с этим управление человеческими ресурсами выдвигается в разряд приоритетных компетенций и задач высшего руководства компании.

Концепция управления человеческими ресурсами, по трактовке группы отечественных ученых, «связана с переносом стратегии бизнеса с ближайших резервов эффективности производственно хозяйственной деятельности (финансовые, маркетинговые, технологические, утилитарная мотивация) на глубинные – социокультурные и морально-психологические, связанные с реализацией политики социального партнерства, востребованностью квалифицированного труда и потенциала работников, имеющих высокий уровень материального благосостояния и социальной защиты по месту работы.

Британские ученые Х.Г. Грехем и Р. Беннетт отмечают, что управление человеческими ресурсами является более широким понятием, чем управление персоналом. «Цель управления человеческими ресурсами – обеспечить использование сотрудников компании таким образом, чтобы наниматель мог получить максимально возможную выгоду от их умений и навыков, а работники – максимально возможное материальное и психологическое удовлетворение от своего труда» [57, с. 31].

Более четко и убедительно сформулировал цели управления человеческими ресурсами Д. Гест:

- стратегическая интеграция как способность организации интегрировать кадровые задачи в свои стратегические планы;
- высокая приверженность сотрудников;
- высокое качество управленческих действий, которое переносится на качество товаров и услуг;
- функциональная гибкость и адаптивность организационной структуры, которая дает возможность усваивать нововведения [80].

Следует признать, что выдвинутые цели носят методологический характер в познании сущностных основ концепции управления человеческими ресурсами и достаточно выразительно проявляют принципиальные особенности его концептуального подхода.

Далее важно выделить всемерную ориентацию управления человеческими ресурсами на повышение итоговых показателей деятельности компании. В этом аспекте заслуживающим внимания выглядит высказывание американского исследователя Р.С. Шулера: «Если в отношении персонала задачами являются привлечение, сохранение и мотивация работников, то задачи управления человеческими ресурсами включают итоговые показатели: конкурентоспособность, рентабельность, выживание, конкурентные преимущества и гибкость рабочей силы. Хотя задачи привлечения, сохранения и мотивации по-прежнему остаются важными, они существенны главным образом как средство достижения и совершенствования итоговых показателей» [42, с. 71].

Это также является характерной особенностью концепции управления человеческими ресурсами.

Изучение особенностей концепции управления человеческими ресурсами позволяет авторам данного исследования утверждать, что рассматриваемая парадигма базируется в значительной степени на системности построения, стратегической ориентации и ситуационности действий. Ситуационный подход, как известно, предполагает использование возможностей прямого приложения науки управления к конкретным ситуациям. Этот подход исходит из того, что каждая организация уникальна, также уникальны, часто неповторимы ее структурные подразделения, а также функции, виды деятельности, проблемы и пути их решения. Главная предпосылка ситуационного подхода состоит в том, что не существует единственного лучшего способа выполнения какой бы то ни было управленческой функции или задачи.

«Наилучшие концепции и методы можно выбрать только после того, как ознакомишься с конкретными обстоятельствами, в которых придется действовать» [48, с. 54].

Представляется несомненным, что системный и ситуационный подходы выступают важнейшими методологическими основами для выработки практических действий как в тактическом, так и в стратегическом аспектах управления человеческими ресурсами в организации.

Таким образом, в управлении человеческими ресурсами работники признаются ценнейшим активом организации. Управление человеческими ресурсами логично встраивается в систему стратегического менеджмента организации и становится сердцевиной, узловой составляющей эффективного функционирования и развития компании.

Управление человеческими ресурсами является более широким концептуальным понятием, нежели управление персоналом, оно не рассматривается как альтернатива традиционному управлению, а лишь отражает эволюцию этого вида управленческой деятельности. Тем самым управление человеческими ресурсами предстает как новая, более совершенная модель управления людьми в организации. Переход от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами является закономерным явлением современного этапа общественного развития.

Здесь следует выделить наиболее важные закономерности управления человеческими ресурсами организации, которые авторами формулируются следующим образом:

- признание работников ключевым фактором эффективности и конкурентоспособности организации, что обуславливает всемерный рост человеческого капитала;
- соответствие системы управления людьми условиям внутренней и внешней среды;
- развитие человеческих ресурсов предопределяет успех реализации стратегии организации;

- оптимизация численности, квалификации и компетенций работников организации в соответствии со спецификой ее деятельности;

- сочетание стратегичности, системности и ситуационности управленческих воздействий.

В соответствии с этими закономерностями можно назвать общие принципы управления человеческими ресурсами организации: профессионализация управления людьми; ориентация на стратегическое развитие работников; признание экономической и социальной целесообразности инвестиций в формирование и развитие работников; разнообразное обогащение труда; повышение качества трудовой жизни; всемерная ориентация на итоговые показатели деятельности организации.

Необходимо отметить, что на основе этих общих принципов управления человеческими ресурсами могут быть определены частные или дополнительные принципы, обуславливаемые спецификой функционирования организации (отраслевые особенности, многопрофильность, размеры, масштабы деятельности и др.).

Принципы управления, как правило, должны фиксироваться в кадровой политике организации.

В российских условиях преобразований и формирования инновационной экономики концепция управления человеческими ресурсами должна получить подобающее признание как более эффективный подход, отвечающий объективным требованиям современного развития, четче акцентирующий установки на стратегичность, системность и ситуационность действий и потому наиболее целесообразный для большинства отечественных организаций.

С учетом стратегической ориентации управления человеческими ресурсами зарубежные ученые полагают, что руководство организации должно концентрироваться на рассмотрении следующих важных проблем: агрегированный объем рабочей силы организации в контексте всеобщего корпоративного плана (сколько подразделений и филиалов должна иметь

компания, дизайн организации и т.д.); размер средств, которые следует направить на подготовку рабочей силы с учетом стратегических решений по уровню качества, цене продукта, объему производства и прочее; установление взаимоотношений с профсоюзами в целях эффективного управленческого контроля над организацией в целом; систематическая оценка и анализ затрат и финансовых выгод от кадровой политики (например, финансовые последствия от мероприятий по развитию персонала, последствия применения различных вариантов структуры заработной платы и т.д.); оценка человеческой ценности работников компании. Решение этих вопросов действительно необходимо в системе управления человеческими ресурсами в современной компании.

С учетом освещенных выше закономерностей, принципов и особенностей, а также российских условий основными укрупненными задачами управления человеческими ресурсами в отечественных организациях следует признать следующие, разумеется, тесно увязанные с их деловой стратегией:

- перспективное планирование потребности в работниках;
- определение требуемых инвестиций в человеческие ресурсы;
- взвешенный подбор персонала (поиск, привлечение, собеседование, тестирование, отбор);
- эффективное использование работников (адаптация, определение функций, распределение работ, расстановка, организация трудовых процессов);
- активная мотивация и справедливое вознаграждение работников;
- систематический анализ и оценка деятельности работников (трудового потенциала, выполняемых функций и работ, активности и творчества);
- регулярная аттестация работников (в соответствии с установленным регламентом), формирование резерва;

- гибкое регулирование отношений в группах, коллективах на основе формирования приверженности работников своей организации и развитие организационной культуры;
- создание условий для удовлетворения работников своей трудовой деятельностью;
- стратегическое развитие человеческих ресурсов (обучение, переподготовка, повышение квалификации, профессиональный рост, ротация и продвижение работников);
- освоение методов оценки эффективности управления человеческими ресурсами в организации, влияния на конечные результаты деятельности.

В соответствии с этими агрегированными задачами предстоит перестраивать и выстраивать свою работу существующим кадровым службам (отделам по управлению персоналом) с тем, чтобы осуществить переход к модели управления человеческими ресурсами организации.

1.3 Закономерности и принципы управления персоналом

В многогранной работе с людьми в организации очень важное значение имеют определенные закономерности, принципы и функции управления работниками, обуславливающие, по сути дела, процессы, действия, тенденции.

По определению А.Я. Кибанова, «Закономерность управления персоналом – это объективно существующая необходимая связь явлений, внутренняя существенная взаимосвязь между причиной и следствием, устойчивое отношение между явлениями, связанными с управлением персоналом, взаимоотношениями между людьми и накладывающими значительный отпечаток на их характер» [51, с. 33].

К основным закономерностям указанный автор относит следующие:

- соответствие системы управления персоналом целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной системы;

- системность формирования системы управления персоналом;
 - оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления персоналом;
 - пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов системы управления персоналом; пропорциональность производства и управления;
 - необходимое разнообразие системы управления персоналом;
 - изменение состава и содержания функций управления персоналом;
- минимизация числа ступеней управления.

Эти закономерности действительно существуют, однако надо иметь в виду, что степень значения тех или иных закономерностей в ходе развития национальной экономики, преобразования форм и конфигураций отечественных компаний может заметно изменяться, что и наблюдается в нынешней действительности.

В системе работы с людьми в организации важное место занимают принципы управления. Экономисты Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, Л.С. Бабыкина называют следующие основополагающие принципы работы с персоналом: научность; системность; профессионализм; полномочность; равенство; ориентация на результат; вознаграждение [67, с. 413].

Надо сказать, что такое изложение весьма лаконично и вполне обоснованно. Но существуют и другие наборы принципов управления персоналом.

В одном объемном учебнике приводятся 26 принципов управления персоналом, в том числе: альтернативность; бюрократия; гибкость; децентрализация; дисциплинированность; единоначалие; иерархичность; кадры решают все; коллегиальность; комплексность; концентрация; кооперация; корпоративность; личная ответственность; научность; оперативность; параллельность; плановость; полная занятость; простота; ротация; согласованность; специализация; справедливое вознаграждение;

централизация; эффективность. Очевидно, что в этом перечислении наряду с принципами присутствуют как явления, так и лозунги и пожелания.

А.Я. Кибанов отдает предпочтение следующим, традиционно утвердившимся в отечественной теории принципам научности; демократического централизма; плановости; первого лица; единства распорядительства; отбора, подбора и расстановки кадров; сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации, линейного, функционального и целевого управления; контроля исполнения распоряжений [51, с. 39]. Нельзя не видеть, что отдельные из названных принципов, по сути дела, являются видами кадровой деятельности, функциями управления персоналом.

1.4 Мировой опыт в области управления персоналом

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 [49, с. 25].

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 касемо формирования менеджмента как учебной дисциплины, то здесь свою роль сыграл ряд факторов, основным из которых стало отсутствие системы контроля за деятельностью бизнеса, поэтому научный менеджмент можно считать ответом на потребность бизнеса [69].

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 [68].

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 [49, с. 22].

Во-вторых, компетентность персонала, которой уделяется значительное внимание. Все фирмы стремятся сделать теоретические знания их сотрудников производительными, то есть наиболее эффективнее 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.

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 [69].

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 длительный найм 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 [25, с. 54].

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 [38, с. 44].

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, изучая 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.

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 [42, с. 37].

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.

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.

2. Анализ системы управления персоналом на ООО «ТД «БиК»

2.1 Краткая характеристика предприятия

ООО «Торговый дом «Б и К» было основано больше 15 лет назад (тогда ЧП «Куклин»), оно занималась реализацией чековой ленты. С самого начала главными приоритетами в работе ООО «ТД «БиК» были — качество, оригинальность и доступность предлагаемых товаров. Поэтому уже через год был открыт первый розничный магазин под новым брендом — »Канцлер» на Нахимова 13б, в 2001 году — еще один на Иркутском тр.10, в 2004 — на Фрунзе 119е, а в 2013 — Ленина 110.

В настоящее время в ООО «Торговый дом «Б и К» входит отдел по работе с корпоративным клиентам и четыре розничных магазина. В компании трудятся более 100 высококвалифицированных сотрудника. Ассортимент предлагаемой продукции насчитывает более 10 000 позиций: канцелярские и хозяйственные товары, офисная бумага, бытовая химия, тара, упаковка, пакеты, а также картриджи и расходные материалы.

За время работы компании клиентами стало более 4 000 предприятий. Среди них такие крупные организации, как Администрация города Томска, Главное Управление МЧС России по ТО, авиакомпания «Трансаэро» и другие.

Стоит отметить, что ООО «Торговый дом «Б и К» — это социально-ориентированная компания, которая проводит различные конкурсы, оказывает необходимую помощь в рамках своей деятельности нуждающимся организациям.

Основные принципы ООО «ТД «БиК»:

- индивидуальный подход к каждому клиенту,
- оперативность,
- аккуратность,
- демократичные цены и гибкая система скидок.

Свою деятельность Служба персонала ООО «Торговый дом «Б и К» строит на основе постоянного изучения соответствия профессиональных возможностей сотрудников целям и задачам Общества, создания условий для их развития и эффективного использования потенциала сотрудников для решения поставленных задач.

Принятие решений обеспечивает ответы на вопросы, что делать и как делать, возникающие при реализации функций управления. Выполнение различных функций управления, таким образом, можно представить как последовательность соответствующих решений, кроме того, управленческое решение связывает функции управления, поскольку процесс управления, представляющий последовательную реализацию функций решения и направленный на достижение поставленных целей, может в целом расцениваться как принятие решения.

Согласно положению о службе управления персоналом ООО «ТД «БиК», служба управления персоналом предприятия является самостоятельным структурным подразделением. Структуру и штатное расписание Службы утверждает Генеральный директор. Она состоит из следующих секторов: сектор учета и планирования персонала; сектор анализа и развития персонала.

Основными задачами управления организации являются следующие:

- разработка и реализация кадровой политики организации в соответствии с концепцией управления персоналом Генерального директора.
- создание и поддержание информационно-аналитической базы для принятия решений по вопросам управления персоналом. Служба управления персоналом организации выполняет следующие функции:

1. Участие в разработке и реализации целей и стратегий управления персоналом.

2. Разработка и реализация комплекса планов и программ развития персонала.

3. Проектирование и планирование потребности в персонале, участие в решении задач, связанных с удовлетворенностью каждого сотрудника условиями, содержанием и характером труда.

4. Организация обучения персонала с применением методов диагностирования и аттестации персонала:

- организация профессионального тестирования новых работников;
- организация переподготовки и повышения квалификации персонала;
- отбор персонала на обучение;
- разработка форм обучения;
- разработка адаптированных программ обучения.

5. Повышение эффективности труда персонала на основе рационализации структур и штатов, укрепление дисциплины.

6. Совершенствование организации оплаты труда работников предприятия (анализ рабочих мест; проведение категорирования персонала; нормирование труда; разработка форм и систем оплаты труда; разработка тарифной системы и системы надбавок; организация аттестаций персонала; контроль выдвижений и ротаций персонала).

Структура организации - это состав и соотношение его внутренних звеньев: отделов, магазинов и других компонентов, составляющих единый хозяйственный объект.

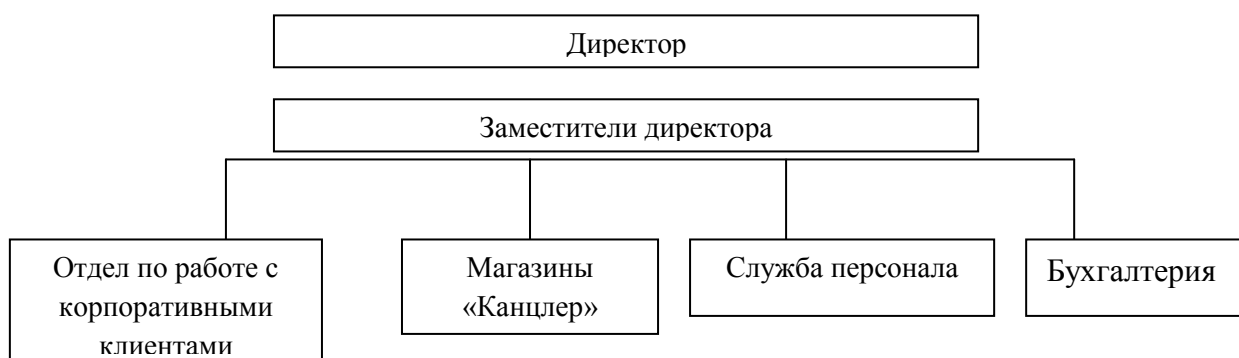


Рис. 2. Структура ООО «ТД «БиК»

Цель формирования команды - эффективный труд, как отдельных подразделений, так и организации в целом.

Принципы создания эффективной команды - правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом.

Факторами, определяющими успех рабочей команды, являются: целесообразный подбор ее членов и активное их участие в общем деле; подготовка к успеху; развитие умения руководить у членов команды; вознаграждение за общую работу команды; команда должна поставить четкие задачи, разработать реальные планы, общаться точно и ясно.

На сегодняшний день все больше от руководителя требуется совокупность разного рода качеств: экономическая активность и предприимчивость; гибкость мышления и наличие аналитических способностей; максимум творчества и ответственность за принятые решения; восприимчивость перемен и коммуникабельность; свободная адаптация к профессии и т.д.

Именно в повседневной работе с людьми проверяется, как изменяется и регулируется система этических норм управления; поэтому современное обучение управленческих кадров не обходится без «социального» обучения по вопросам организации групповой работы, улучшения климата в коллективе. Этические принципы менеджмента должны быть одинаково приняты как руководство к действию всем коллективом организации или коллективом (группой) какой-либо части организации.

Основой деятельности управления в ООО «ТД «БиК» является создание комплекса побудительных мотивов, которые должны служить лучшим моральным принципам, ибо рынки могут существовать только тогда, когда установится определенный моральный порядок.

В организации образуется своеобразная, характерная только для данной организации этика. На этический климат фирмы оказывают влияние как руководитель, так и сотрудники. Причем немаловажным фактором

является то, что этический климат фирмы, в свою очередь, влияет на деятельность, самочувствие менеджера и персонала, создавая в какой-то мере новые этические нормы и преобразовывая их в личностные нормы. Но если эти нормы противоположны общим этическим нормам, то они становятся противными самой человеческой природе и несут обществу опасность разрушения.

Применение приобретенных навыков в ежедневной производственной деятельности при условии гармонического сочетания этики менеджмента с общепринятыми этическими нормами приводит к образованию устойчивой во времени этической культуры, которая пронизывает все ступени организационной иерархии, создает хороший «климат фирмы» и является основой принятия управленческих решений. Чтобы нацелить сотрудников на устранение производственно-экономических проблем и решение задач фирмы, управленцу необходимо мотивировать людей.

В числе проблемных сторон управления организацией можно отметить:

- смещение приоритетов в вопросах обучения и развития (система подготовки резерва) в сторону количества в ущерб качеству;
- «узкий» региональный рынок кадровых ресурсов, что создает отдельные «очаги» дефицита кадров и сказывается на уровне квалификации;
- недостаточный уровень взаимопонимания кадровой службы и линейных менеджеров;
- недостаточно высокий уровень управленческой квалификации: выделяются вопросы планирования и расстановки приоритетов, делегирования полномочий.

2.2 Общий анализ системы управления персоналом и кадровой политики

Эффективное управление персоналом является одним из условий успешного развития ООО «ТД «БиК».

Процесс управления персоналом ООО «ТД «БиК» имеет два основных аспекта: функциональный и организационный.

В функциональном отношении под управлением персоналом подразумеваются следующие важнейшие элементы деятельности ООО «ТД «БиК»:

- определение общей стратегии;
- планирование потребности предприятия в персонале с учетом существующего кадрового состава;
- привлечение, отбор и оценка персонала;
- построение и организация работ, в том числе определение рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержания и последовательности выполнения работ, условий труда;
- политика заработной платы и социальных услуг, управление затратами на персонал;
- повышение квалификации персонала и его переподготовка;
- система продвижения по службе (управление карьерой);
- высвобождение персонала.

В организационном отношении управление персоналом ООО «ТД «БиК» охватывает всех работников и все структурные подразделения на предприятии, которые несут ответственность за работу с персоналом. Более подробно оба указанных аспекта будут рассмотрены в отдельных разделах данной главы.

Управление коллективом ООО «ТД «БиК» осуществляется на принципах сочетания единоначалия и коллегиальности. Согласно Уставу управление предприятием осуществляют учредители, директор и функциональные руководители в пределах своих компетенций.

Генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом ООО «ТД «БиК» на перспективу определяет кадровая политика предприятия.

Кадровая политика в ООО «ТД «БиК» формируется руководством и находит выражение в виде административных и моральных норм поведения работников. Суть кадровой политики является работа с персоналом, соответствующая концепции развития предприятия (рис. 3).

Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

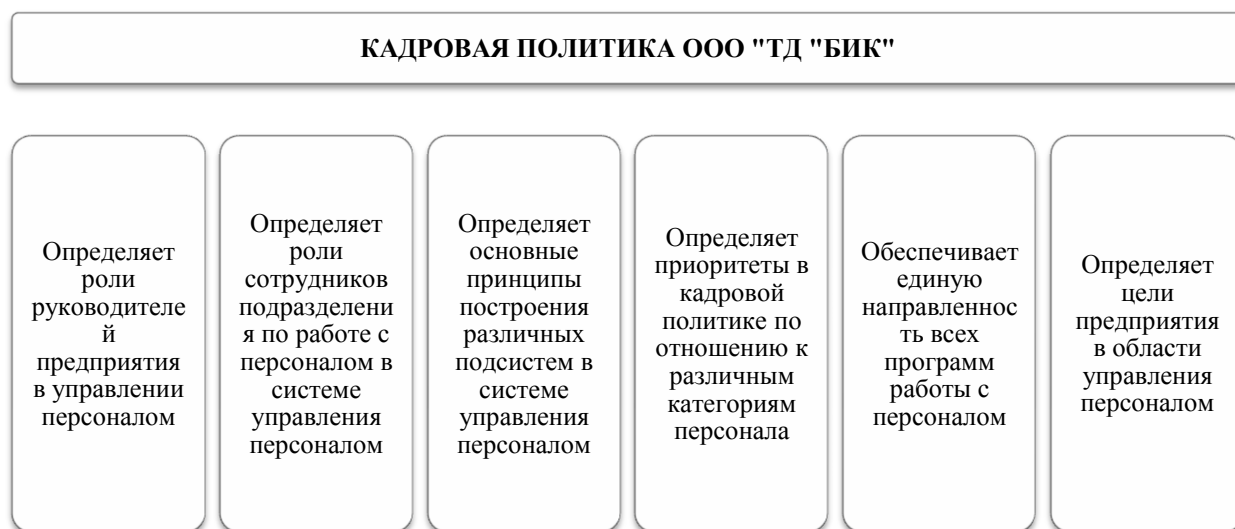


Рис. 3. Назначение и общие принципы кадровой политики ООО «ТД «БиК»

На кадровую политику в целом, содержание и специфику конкретных программ и кадровых мероприятий ООО «ТД «БиК» влияют факторы двух типов – внешние по отношению к предприятия и внутренние (рис. 4).

На процесс управления персоналом ООО «ТД «БиК» вообще и кадровые политику в частности большое влияние оказывают кадровые документы предприятия. Основными кадровыми документами ООО «ТД «БиК» являются:

- Устав ООО «ТД «БиК»;
- коллективный договор;
- положения о подразделениях;

- положение об оплате труда и премировании;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- прочие документы

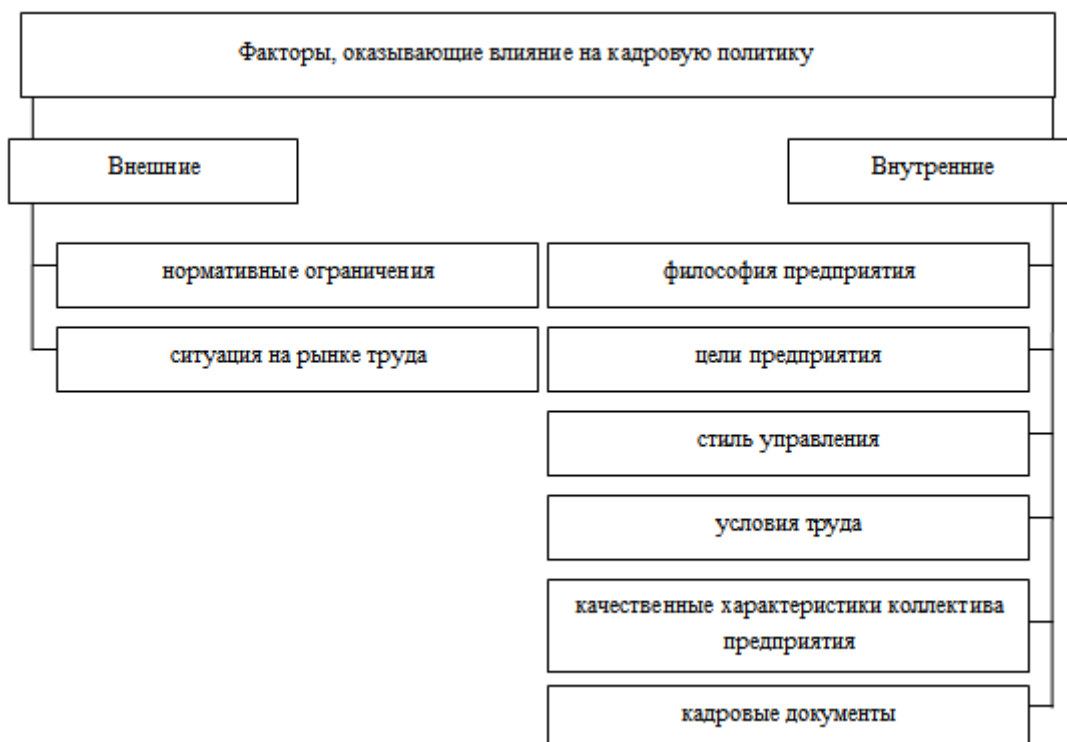


Рис. 4. Факторы, оказывающие влияние на кадровую политику ООО «ТД «БиК»

Кадровая политика ООО «ТД «БиК» опирается на такие принципы, как справедливость, последовательность, соблюдение трудового законодательства, равенство и отсутствие дискриминации.

В процессе управления персоналом ООО «ТД «БиК» обращает особое внимание на процесс отбора кадров, включающий в себя процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам ООО «ТД «БиК» и его самого.

В процессе отбора кадров, каждый претендент на вакансии ООО «ТД «БиК» проходит следующие этапы:

- оформление в установленном порядке анкетных и автобиографических данных;
- анализ рекомендаций и послужного списка;
- собеседование;
- освидетельствование профессиональной пригодности, включая деловые и личностные качества;
- медицинский контроль и аппаратные исследования;
- анализ результатов испытаний и вынесение заключения о профессиональной пригодности;
- принятие решения о найме на работу.

При принятии на работу в ООО «ТД «БиК» кандидат оценивается одним из двух способов.

1. Ознакомительное собеседование (кадровое интервью). При этом собеседования могут происходить либо один на один или сразу с группой претендентов, либо претендента или группу могут интервьюировать одновременно несколько человек (будущий руководитель, менеджер по персоналу и представитель коллектива).

2. Тестирование. С помощью тестов оценивается скорость и точность выполнения работы, устойчивость внимания, аккуратность, умение быстро ориентироваться, усидчивость, исполнительность, личные склонности, общие способности, пригодность претендента для решения конкретных проблем, выполнения работы на предлагаемом месте, профессионализм, наличие интереса к предстоящей работе, степень развития наиболее важных для нее качеств, уровень умственных способностей, склонность к обучению, интересы, тип личности, скорость мышления, память, темперамент, деловые качества и навыки, способность к управлению людьми, коммуникабельность, быстроту реакции, лидерские задатки, честность.

После общего анализа системы управления персоналом и кадровой политики ООО «ТД «БиК» необходимо произвести его организационно-функциональный анализ.

2.3 Организационно-функциональный анализ персонала

Управление персоналом ООО «ТД «БиК» в функциональном отношении включает ряд важнейших элементов, схематично отображенных на рис. 5.

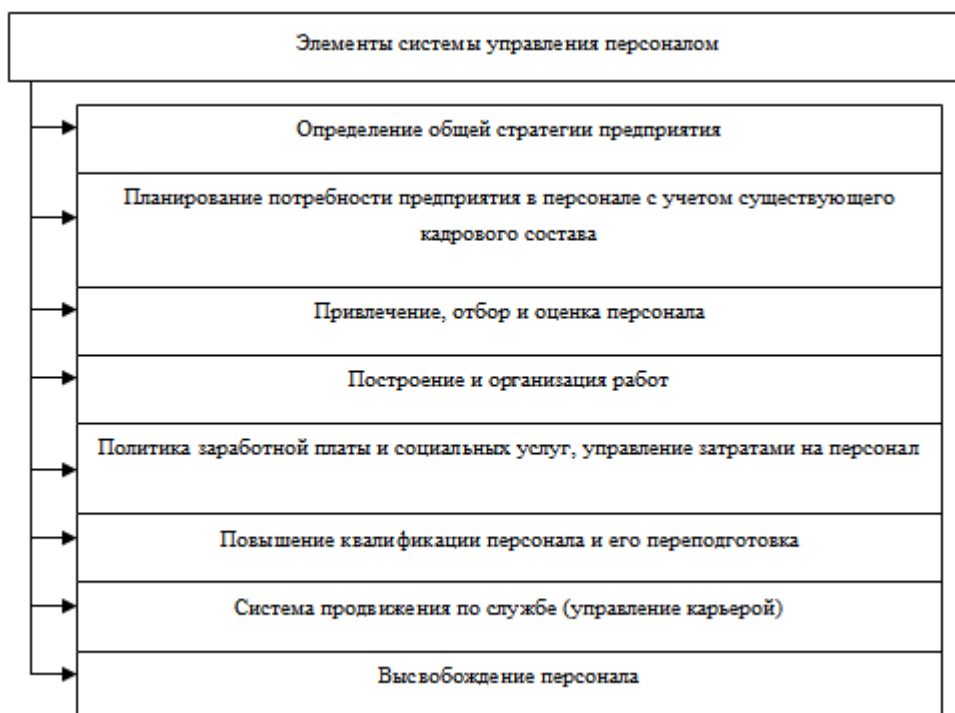


Рис. 5. Элементы управления персоналом ООО «ТД «БиК»

Одним из важнейших элементов является определение общей стратегии управления персоналом. Она развивает и детализирует деловые, корпоративные стратегии и подчинены задаче их реализации.

Так, в настоящее время ООО «ТД «БиК» делает ставку на дифференциацию бизнес-стратегии, и его кадровая стратегия в основном предусматривает ориентацию на персонал узкой специализации и высокой квалификации (токари высоких разрядов, резчики по дереву, технологи мебельного производства и т.д.).

В системе управления персоналом ООО «ТД «БиК» сформулированы требования к руководителям и сотрудникам, специфичные для разных функциональных направлений. Эти требования зафиксированы в функциональных компетенциях.

На уровне руководителей функциональные компетенции заключаются в следующем. Работа с персоналом рассматривается как приоритетная задача каждого руководителя структурных подразделений ООО «ТД «БиК». Руководители подразделений принимают активное участие в принятии всех кадровых решений и транслируют эту установку своим подчиненным. Руководители несут ответственность за реализацию общекорпоративных стандартов управления персоналом.

Кроме того, на руководителей возложена обязанность содействовать работникам в развитии своих профессиональных навыков и умений

Основными задачами руководителя в области управления персоналом являются:

1) формирование сильной команды внутри подразделения. Руководитель несет индивидуальную ответственность за качество команды в своем подразделении. Руководители всех уровней должны предпринимать активные действия для усиления своей команды, увеличения кадрового потенциала подразделения.

Руководитель отвечает за удержание ценных членов своей команды, предоставляя им мотивационные и карьерные возможности. Руководитель отвечает за поддержание имиджа ООО «ТД «БиК» внутри предприятия и за его пределами.

Руководитель в сотрудничестве с подразделением по работе с персоналом обеспечивают наличие перспективных кандидатов на ключевые позиции в своем подразделении, в том числе – за счет постоянного поиска лучших кандидатов на рынке;

2) трансляция и постановка целей. Руководители отвечают за трансляцию и постановку целей и контроль их достижения. Руководители

мотивируют подчиненных на достижение заданного уровня результативности и повышение эффективности работы;

3) оценка персонала. Руководители осуществляют регулярную оценку результатов работы сотрудников своего подразделения, на основании которой происходит дифференциация сотрудников. В зависимости от уровня результативности и уровня развития компетенций сотрудника принимается решение о размере предлагаемой компенсации, карьерном продвижении сотрудника.

Руководители подразделений проводят оценку кандидатов по компетенциям и профессиональным качествам, знаниям и навыкам на этапе подбора и осуществляют отбор лучших кандидатов на открытые вакансии в своем подразделении.

4) развитие персонала. Руководитель отвечает за развитие своих сотрудников. Руководители принимают активное участие в формировании и реализации индивидуальных программ развития своих сотрудников. Руководители владеют навыками наставничества и лично принимают участие в развитии преемников на ключевые позиции в своем подразделении. Руководители отвечают за собственное развитие.

Руководители структурных подразделений ООО «ТД «БиК» должны демонстрировать поведение, определяемое управленческими компетенциями:

1) управление людьми – планирование, организация и контроль исполнения работы;

2) управление задачами – управление эффективностью и развитием сотрудников;

3) лидерство в команде – способность принимать на себя роль лидера группы или подразделения, вести за собой других людей;

4) системный подход – умение целостно и структурировано анализировать проблемы, делать верные выводы;

5) стратегическое мышление – способность предвидеть развитие ситуации и на этой основе планировать максимально эффективную стратегию управления.

Вместе с этим ООО «ТД «БиК» ожидает также и от своих рядовых сотрудников проявления качеств, сформулированных в следующих общекорпоративных компетенциях:

1) ориентация на результат. Умение достигать запланированных результатов в поставленные сроки. Настойчивость и энергичность в достижении результата;

2) гибкость и адаптивность. Открытость новому. Способность сохранять эффективность в изменчивых условиях. Готовность обогащать свой опыт и изменять поведение в ходе общения с другими;

3) работа в команде. Результативная работа в условиях тесной кооперации с другими сотрудниками, установление и поддержание хороших деловых отношений с коллегами с целью достижения намеченных целей;

4) ориентация на клиента (внешнего/внутреннего). Сотрудник, соответствующим данным компетенциям, понимает потребность клиента. Своим поведением поддерживает в компании подход к клиенту как к главной ценности. Действует в соответствии с запросами, ожиданиями и потребностями клиента;

5) инициативность. Способность предлагать и предпринимать инициативы для достижения рабочих целей, быть проактивным. Стремление и умение инициировать улучшения существующих условий и процессов в работе;

6) решение проблем. Способность сотрудника действовать настойчиво и изобретательно для решения возникающих проблем.

Персонал ООО «ТД «БиК» имеет сложную взаимосвязанную структуру, схематично отраженную на рис. 6.

Организационная структура персонала ООО «ТД «БиК» – это состав и соподчинённость взаимосвязанных звеньев управления. Организационная

структура персонала ООО «ТД «БиК» определяется организационной структурой предприятия как организации.

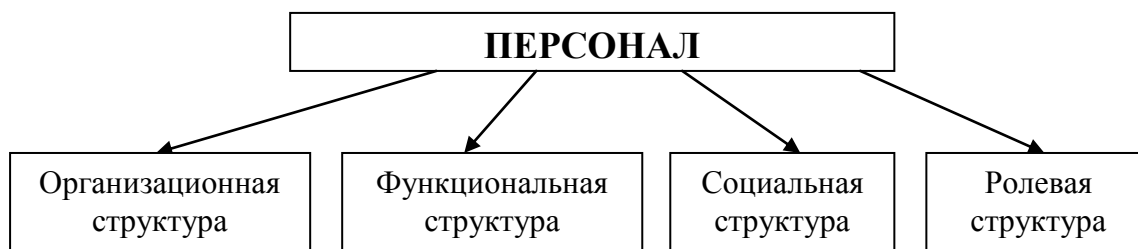


Рис. 6. Структура персонала ООО «ТД «БиК»

Организационная структура ООО «ТД «БиК» является линейно-функциональной.

Организационная структура персонала формирует штатную структуру, которая, в свою очередь, определяет состав подразделений и перечень должностей, размеры должностных окладов и фонд заработной платы.

Функциональная структура ООО «ТД «БиК» отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями.

Так, согласно организационной структуры, на предприятии существует четкое разделение функций и задач: в ведении подразделений заместителя по производству находятся вопросы закупки сырья и расходных материалов, разработки моделей мебели, технологические вопросы производства и т.д.; подразделения заместителя по коммерческой работе организуют решение вопросов сбыта готовой продукции, расширения клиентской базы, организации и расширения связей с поставщиками и посредниками, складирования продукции, логистики и т.д. Подразделения главного бухгалтера выполняют стандартные функции по ведению бухгалтерского учета на предприятии, взаимодействия с налоговыми органами, формирования финансовой отчетности и т.д.

Ролевая структура персонала ООО «ТД «БиК» характеризует коллектив по участию в производственном процессе на предприятии, коммуникационным и поведенческим ролям.

Творческие роли свойственны энтузиастам, изобретателям и организаторам и характеризуют активную позицию в решении проблемных ситуаций. Коммуникационные роли определяют содержание и уровень участия в информационном процессе. Поведенческие роли характеризуют типовые модели поведения сотрудников ООО «ТД «БиК» на производстве, в быту, на отдыхе.

Основными методами для определения ролевой структуры являются социально-психологические методы, тестирования, наблюдения.

Социальная структура – характеризует трудовой коллектив по социальным показателям (пол, возраст, профессия).

Наиболее полной является социальная структура коллектива, сгруппированная по 12 признакам: пол, возраст, стаж работы, образование и так далее. В табл. 1 приведен анализ персонала по одному из общих признаков – возрасту.

Таблица 1

Распределение сотрудников ООО «ТД «БиК» по возрасту

Группы сотрудников по возрасту, лет	Численность работников на конец года, чел.			Удельный вес, %		
	2013 г.	2014 г.	2014 г.	2013 г.	2014 г.	2014 г.
До 20	5	6	6	5,3	5,9	6,3
20-30	10	11	12	10,6	11,0	11,8
30-40	16	17	24	15,9	17,6	23,6
40-50	22	23	23	22,7	22,8	22,9
50-60	29	28	24	30,3	28,7	23,6
Свыше 60	15	14	12	15,2	14,0	11,8
Средний возраст сотрудников на предприятии	45,5	44,7	43,0	-	-	-
Итого	97	99	101	100	100	100

Приведенные в табл. 1 данные позволяют сделать вывод о том, что за исследуемый период ощутимо повысилась доля сотрудников компании в возрастных границах 30-40 лет, и также снизилась доля работников

предпенсионного и пенсионного возраста. Эти факторы привели к тому, что средний возраст сотрудников ООО «ТД «БиК» снизился на 2,5 года и составил ровно 43 года.

На рисунке 7 представим распределение персонала организации по возрасту в 2015 году.

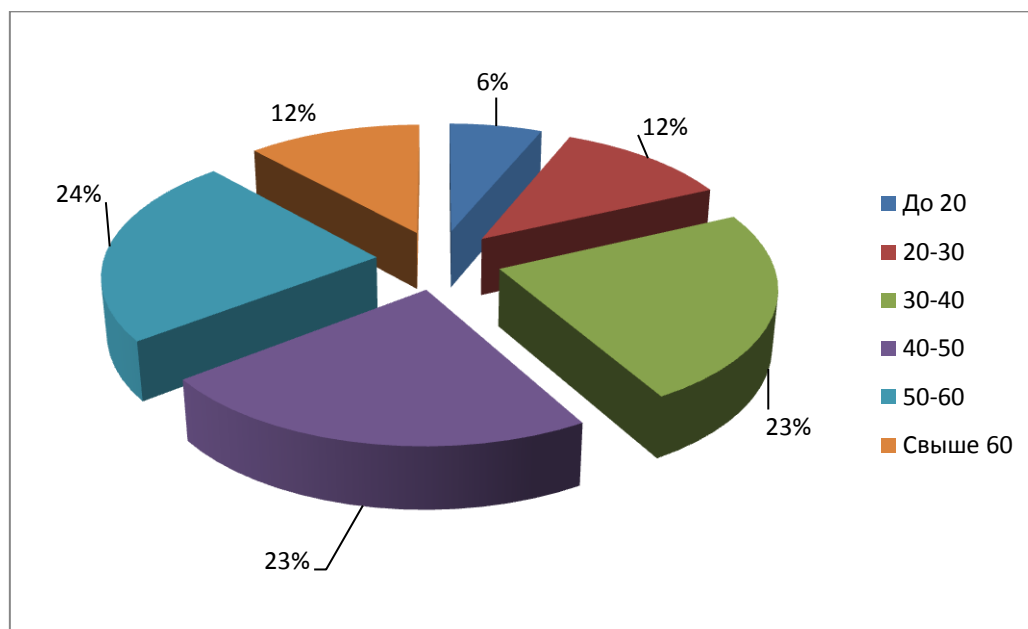


Рис.7. Структура сотрудников ООО «ТД «БиК» по возрасту за 2015 г.

Анализ управления персоналом целесообразно продолжить оценкой обеспеченности ООО «ТД «БиК» трудовыми ресурсами в 2015 г. (табл. 2).

Таблица 2

Обеспеченность ООО «ТД «БиК» трудовыми ресурсами за 2014-2015

гг.

Категории работников	2014 г.		2015 г.		2014 г.	2015 г.
	План	Факт	План	Факт	Процент обеспеченности, %	
Среднесписочная численность производственного персонала, чел.	100	99	100	101	97,1	102,9
В том числе						
Рабочие, чел.	79	78	79	79	95,4	98,5
Инженерно-технические работники и рядовые менеджеры, чел.	12	11	12	12	94,1	114,7
Менеджеры высшего и среднего звена	6	6	5	5	100,0	100,0
Прочие сотрудники	3	4	3	3	105,3	100,0

Как можно видеть из представленных данных, в целом предприятие укомплектовано всеми категория работников согласно плану по обеспеченности ООО «ТД «БиК» трудовыми ресурсами. За период 2014-2015 гг. наибольший недокомплект наблюдался в категории инженерно-технических работников и рядовых менеджеров, однако и он не превысил величины в 2 человек.

Далее необходимо проанализировать качественный состав трудовых ресурсов ООО «ТД «БиК», т.е., распределение работающих по уровню образования и по стажу работы (табл. 3 – 4).

Таблица 3

Распределение рабочих ООО «ТД «БиК» по образованию

Группы сотрудников по образованию	Численность работников на конец года, чел		Удельный вес, %	
	2014 г.	2015 г.	2014 г.	2015 г.
Начальное	4	4	3,7	3,5
Незаконченное среднее	6	7	6,6	7,6
Среднее, среднее специальное	54	54	54,4	53,5
Высшее	35	36	35,3	35,4
Итого	99	101	100	100

Таблица 4

Распределение сотрудников ООО «ТД «БиК» по трудовому стажу

Группы сотрудников по стажу, лет	Численность работников на конец года, чел		Удельный вес, %	
	2013 г.	2014 г.	2013 г.	2014 г.
До 5	14	20	14,7	20,1
От 5 до 10	16	15	16,2	15,3
От 10 до 15	20	19	19,9	19,4
От 15 до 20	28	26	28,7	25,7
Свыше 20	20	19	20,6	19,4
Итого	99	101	100	100

Как видно из представленных данных, в качественном отношении среди кадров ООО «ТД «БиК» преобладают (более половины от всей численности) работники со средним и средне-специальным образованием, чуть более трети – это сотрудники с высшим образованием. Удельный вес групп сотрудников по образованию за исследуемый период практически не менялся.

На рисунке 8 представим распределение сотрудников по стажу за 2015

г.

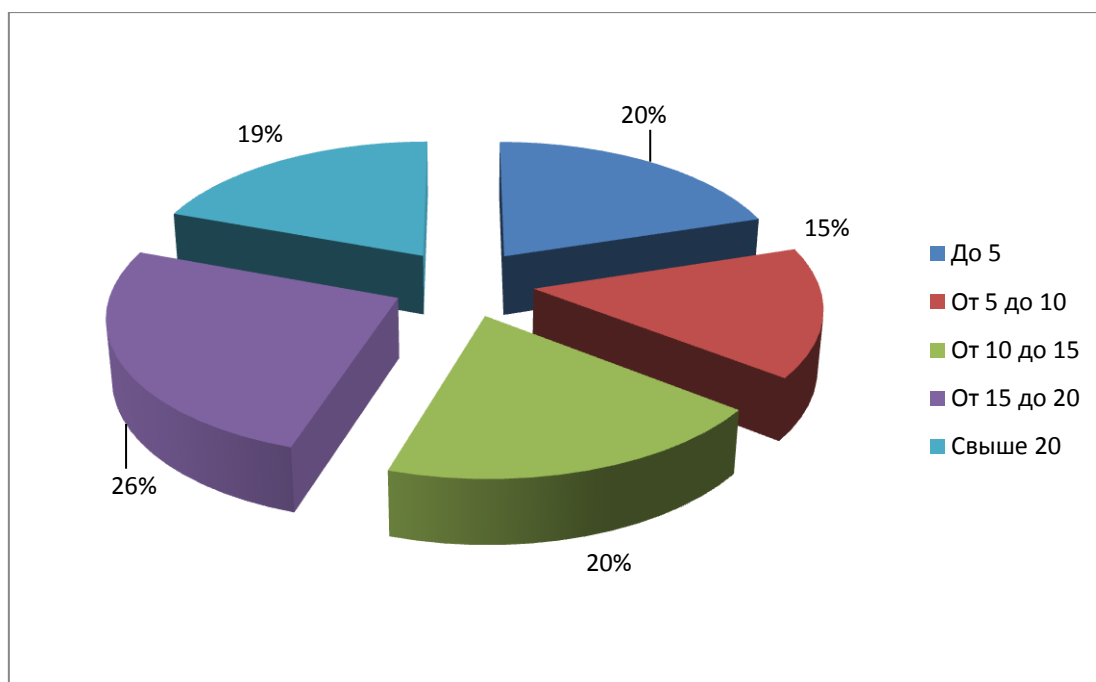


Рис. 8. Распределение сотрудников ООО «ТД «БиК» по стажу в 2015 г.

Что касается стажа сотрудников ООО «ТД «БиК» (учитывается общий стаж по записям в трудовой книжке, а не только стаж работы на исследуемом предприятии), то необходимо отметить, что значительная доля работающих обладает длительным стажем работы – в совокупности, сотрудников, имеющих трудовой стаж более 10 лет на предприятии – 69%, хотя в 2015-м году этот показатель снизился до 64%. Соответственно, возросло количество малоопытных сотрудников (со стажем до 5 лет) со 14 человек в 2014 г. до 20 человек в 2015 г.

Поскольку изменения в качественном составе происходят в результате движения рабочей силы ООО «ТД «БиК», то этому вопросу при анализе необходимо уделить дополнительное внимание (табл. 5).

Для характеристики движения рабочей силы ООО «ТД «БиК» необходимо рассчитать и проанализировать динамику следующих показателей: коэффициент оборота по приему рабочих рассчитывается как отношение количества принятого персонала на работу к среднесписочной

численности персонала; коэффициент оборота по выбытию рассчитывается как отношение количества уволившихся работников к среднесписочной численности персонала; коэффициент текучести кадров рассчитывается как отношение количества уволившихся работников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины к среднесписочной численности персонала.

Таблица 5

Данные о движении рабочей силы ООО «ТД «БиК»

Показатели движения	2014 г.	2015 г.
Численность промышленно-производственного персонала на начало года, чел.	97	98
Принято на работу, чел.	5	4
Выбыло, чел. В том числе	2	3
По собственному желанию	1	1
Уволено за нарушение трудовой дисциплины	1	1
Численность персонала на конец года, чел.	100	101
Среднесписочная численность персонала, чел.	98	100
Коэффициент оборота по приему работников	0,119	0,079
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,015	0,014
Коэффициент текучести кадров	0,015	0,021

В заключение анализа персонала ООО «ТД «БиК» необходимо рассчитать коэффициент стабильности кадров Кс.м. Он характеризует количественное состояние кадров в структурных подразделениях аппарата управления, в подразделениях и по предприятию в целом:

$$Кс.м. = 1 - Ч_u / (Ч_{ср.} + Ч_p) \quad (1)$$

где $Ч_u$ – численность работающих, уволенных по собственному желанию за отчетный период или на фиксируемый момент времени, чел.;

$Ч_{ср.}$ – среднесписочная численность работающих в период, предшествующий отчетному, чел.;

$Ч_p$ – численность работающих, принятых за отчетный период, чел.

Для ООО «ТД «БиК» расчет данного коэффициента по состоянию на 2015 г. будет выглядеть следующим образом:

$$Кс.м. = 1 - 3/(100+3) = 0,99$$

Коэффициент $K_{с.м.} = 0,99$ свидетельствует об удовлетворительном уровне текучести кадров, что с одной стороны характеризует систему управления персоналом ООО «ТД «БиК» положительным образом, однако с другой стороны может говорить об отсутствии на предприятии системы управления карьерой, влекущее за собой неспособность сотрудников достигать того уровня развития, при котором он испытывает потребность в поиске нового места работы как средства самореализации.

Для анализа эффективности системы управления персоналом в ООО «ТД «БиК» было проведено анкетирование (Приложение 2), на вопросы анкеты согласились ответить все работники организации (101 человек). В анкетировании были охвачены все категории персонала от рабочих до руководителей.

Анализ системы управления в ООО «ТД «БиК» показал, что основные источники привлечения персонала являются внутренние, это явление имеет так положительные стороны, так и отрицательные. К отрицательным сторонам мы можем отнести напряжение в коллективе вследствие внутренней конкуренции, сохраняется дефицит рабочей силы, в организацию не поступают новые идеи.

Процесс адаптации проходит хорошо благодаря сплоченному и дружескому коллективу (96% удовлетворены взаимоотношениями работников с коллективом). С руководящим составом взаимоотношения у работников обстоит хуже (44% недовольны взаимоотношениями с руководством).

Практически все работники недовольны заработной платой и системой премирования. Поэтому 40% персонала хотели бы сменить место работы. Вторым фактором, почему работники хотят уволиться это взаимоотношения с руководителями.

2.4 Анализ системы мотивации и развития персонала

В управлении персоналом ООО «ТД «БиК» применяется несколько групп методов мотивации, перечисленные в табл. 6.

Таблица 6

Методы мотивации персонала, применяемые в ООО «ТД «БиК»

Административно-организационные методы	1. Регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций 2. Использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью компании
Экономические методы	1. Премияльное вознаграждение по результатам труда 2. Использование для отдельных категорий сотрудников сдельной формы оплаты труда 3. Материальная помощь в виде компенсационных выплат в чрезвычайных или экстремальных ситуациях
Социально-психологические методы	1. Развитие у сотрудников чувства ответственности за качество производимой продукции и обслуживания
Прочие методы	1. Стимулирование труда сотрудников посредством гарантированного предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий и т.п.) 2. Организация праздников для сотрудников и их детей

Основной акцент в системе мотивации персонала ООО «ТД «БиК» сделан на материальные методы стимулирования. В соответствии с Трудовым кодексом предприятие самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения. Основные правила оплаты труда и премирования закреплены Положением об оплате труда работников ООО «ТД «БиК», утверждаемым приказом директора предприятия. Все вновь принимаемые на работу сотрудники в обязательном порядке знакомятся с данным Положением.

ООО «ТД «БиК» ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда: обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, о введении новых и изменении установленных условий оплаты труда работники извещаются не позднее, чем за 2 месяца.

ООО «ТД «БиК» использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Индивидуальные зарплаты сотрудников определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда, результатами профессиональной деятельности и максимальным размером не ограничиваются. В качестве базы используется тарифная система оплаты труда.

Заработная плата сотрудников ООО «ТД «БиК» складывается из следующих статей:

- должностного оклада;
- доплат;
- премий.

Тарифная часть заработной платы формируется следующим образом.

Должностные оклады руководителям, рабочим и прочим работникам ООО «ТД «БиК» устанавливаются директором на основе штатного расписания в соответствии с должностью и квалификацией сотрудника.

К должностным окладам сотрудников предприятия установлены следующие доплаты:

- доплата за совмещение профессий (должностей) в размере, устанавливаемом по соглашению между руководством ООО «ТД «БиК» и сотрудником;
- доплата за работу в вечерние часы – в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;
- доплата за сверхурочную работу;
- доплата за работу в праздничные дни.

Конкретные размеры доплат устанавливаются руководством ООО «ТД «БиК» в зависимости от конкретных условий (степени тяжести работ, объема работы, ее важности для текущего хозяйственного процесса, уровня профессионализма работника и др.)

Премирование работников осуществляется ежемесячно и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых

обязанностей, инициативности и предприимчивости в труде. Показателем премирования является выполнение своих должностных инструкций и отсутствие жалоб со стороны клиентов. Основным условием начисления премий сотрудникам является безупречное выполнение трудовых функций и обязанностей, предусмотренных законодательством о труде, правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями, своевременное выполнение мероприятий по охране труда, строгое соблюдение санитарного режима.

Размер премии составляет фиксированные величины и не может превышать:

- для рабочих – до 30% от оклада;
- для руководящих сотрудников – 25% должностного оклада;
- для прочих сотрудников – до 30% от оклада и сдельного заработка.

Работники любого ранга могут быть полностью или частично лишены премии в следующих случаях:

- неисполнение или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей, предусмотренных должностными инструкциями;
- совершение дисциплинарного проступка;
- причинение материального ущерба ООО «ТД «БиК» или нанесение вреда его деловой репутации;
- нарушение правил техники безопасности и охраны труда, а также правил противопожарной безопасности.

Конкретный размер снижения премии определяется директором ООО «ТД «БиК», и зависят от тяжести проступка или характера упущения, а также их последствий.

Сотрудники полностью лишаются премии в следующих случаях:

- совершение прогула;
- появление на работе в нетрезвом состоянии, а также в состоянии наркотического или токсического опьянения;
- распитие спиртных напитков на территории компании;

- совершения хищения имущества предприятия.

Полное или частичное лишение премии производится за тот период, в котором было совершено нарушение в работе.

Премирование сотрудников (депремирование) осуществляется согласно отработанному в текущем месяце времени по таблице.

Проведенный анализ условий оплаты труда и премирования показывает, что размер заработной платы сотрудников ООО «ТД «БиК» поставлен в зависимость от результатов их трудовой деятельности. За каждое нарушение к сотруднику применяется санкция в виде лишения премии или ее части.

Среди методов социально-психологического стимулирования, используемых в компании следует также назвать оптимизацию организации рабочего места, создание условий для отдыха, организация корпоративных праздников и прочее.

Таким образом, управление персоналом ООО «ТД «БиК» осуществляется с помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов мотивации. Основа системы стимулирования персонала закладывается использованием организационно-технических методов, которые оптимизируют построение системы управления эффективностью труда. В то же время используемые в ООО «ТД «БиК» социально-психологические методы недостаточно эффективно осуществляют духовное стимулирование, не влияют на создание благоприятного психологического климата в коллективе и чувство принадлежности к организации. Установленный на предприятии стабильный размер вознаграждения персонала предотвращает увеличение текучести кадров и снижает затраты на поиск новых трудовых ресурсов.

Глава 3. Разработка, обоснование и оценка предложений по повышению эффективности управления персоналом ООО «ТД «БИК»

3.1 Разработка и обоснование предложений по повышению эффективности управления персоналом ООО «ТД «БИК»

В ходе проведенного анализа видно, что оплата труда ООО «ТД «БиК» имеет свои особенности и недостатки, а совершенствование его механизма регламентировано как федеральными, так и ведомственными нормативно–правовыми актами. Тем не менее, проблема разработки программ стимулирования труда в государственной организации имеет место быть и требует самого пристального рассмотрения. Направления и ожидаемый результат стратегии по разработке программ стимулирования труда в организации целесообразно представить с помощью рисунка 9.

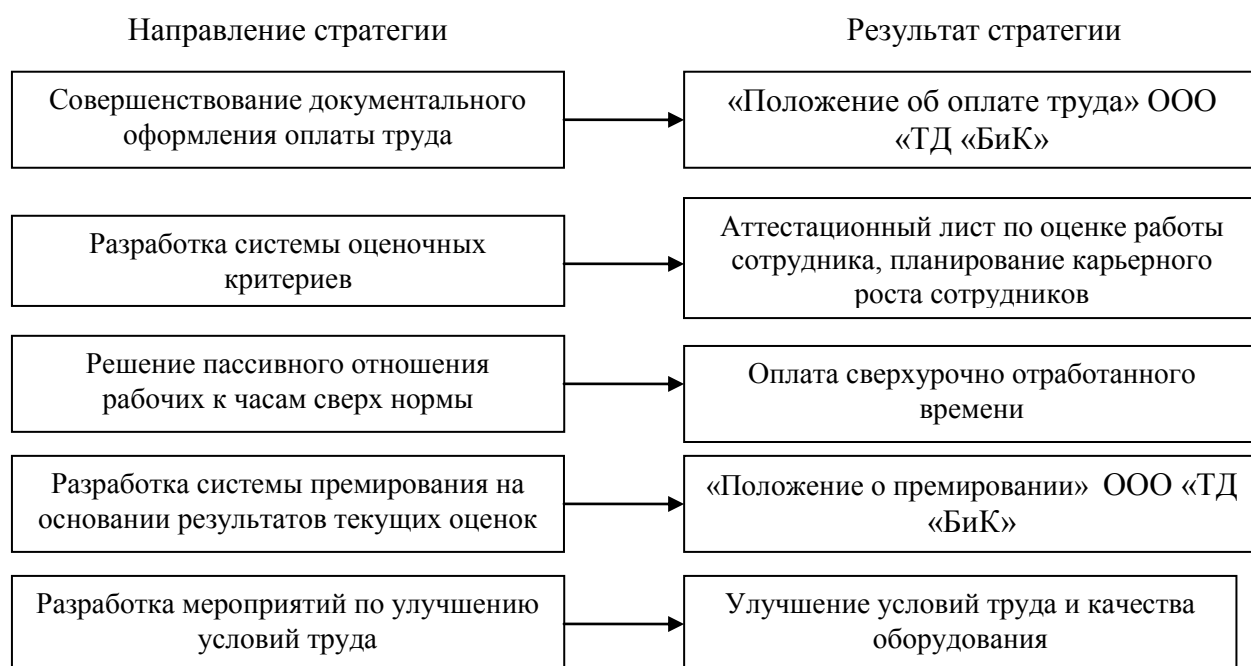


Рис.9. Направления и ожидаемый результат стратегии по разработке программ стимулирования труда в ООО «ТД «БиК»

Одной из главных задач менеджмента персонала в рамках учреждения – это создание экономических и социальных условий для значительного повышения результативности труда. Таким образом, необходимо представить план мероприятий по реализации программ стимулирования труда и, ответственных лиц и сроки реализации плана, таблица 7.

Таблица 7

Наименование этапа и ответственные исполнители разработки программ стимулирования труда в ООО «ТД «БиК»

Наименование этапа реализации проекта	Содержание работ	Регламентирующий документ	Ответственный исполнитель	Сроки реализации
Подготовительный	Разработка нового положения об оплате труда	Трудовой кодекс РФ Единые рекомендации по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников организаций, финансируемых из соответствующих бюджетов, на 2016 год	Кадровая служба	Не более недели
Диагностический	Разработка системы оценочных критериев	Аттестационный лист по оценке работы сотрудников относящихся к категории «специалист» и «рабочие»	Кадровая служба	1,5 – 5 месяцев
Диагностический	Разработка системы оценочных критериев	Лист оценки условий труда сотрудников относящихся к категории «рабочие» и «специалисты»	Кадровая служба	1 месяц
Основной	Разработка системы оплаты сверхурочных часов	Трудовой кодекс РФ ст. 99 часть 2 и ст. 152 Табеля рабочего времени	Бухгалтерия, кадровая служба	2 недели
Основной	Разработать систему премирования на основании результатов текущих оценок (оценочных критериев)	Положение о премировании рабочих	Кадровая служба, главный бухгалтер	1,5 – 2 месяца

На первом подготовительном этапе необходимо разработать новое положение об оплате труда ООО «ТД «БиК» согласно трудовому кодексу и Единые рекомендации по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников организаций, финансируемых из соответствующих бюджетов, на 2016 год.

На втором этапе – диагностическом, необходимо разработать систему оценочных критериев для рабочих и специалистов, так как именно от качества выполняемости и высокой выработки именно этой категории трудовых ресурсов зависит повышение эффективности деятельности предприятия.

1. Месячная оценка – обобщение и анализ накопленной текущей оценки по итогам месяца. Целью данной оценки является обоснование решения о форме и размере денежного и неденежного вознаграждения, корректировка ставших систематическими нежелательных форм трудового поведения, накопление данных для следующих видов оценки.

2. Квартальная оценка – обобщение и анализ накопленной текущей оценки по итогам квартала, проведение собеседования с оцениваемыми специалистами. Целью данной оценки является регулирование трудового поведения работников, сопоставление достигнутых результатов с поставленными задачами, устранение причин негативных результатов и форм поведения, выявление и отслеживание резерва специалистов для профессионально-должностного продвижения, оптимизация нагрузки и распределение функций, выявление необходимости переподготовки или повышения квалификации, определение размера и формы материального и нематериального стимулирования.

3. Годовая оценка – обобщение, дополнение и анализ накопленной текущей оценки по итогам года, собеседование по результатам оценки. Целью данной оценки является оперативный анализ соответствия специалиста занимаемой должности, анализ причин негативных результатов и факторов повышения эффективности работы, разработка планов работы,

корректировка отношения к труду, выработка рекомендаций для профессионально-должностных перемещений. Результаты годовых оценок используются при аттестации персонала.

Оценку результатов деятельности персонала за месяц целесообразно проводить по «5» бальной системе в форме предложенного нами аттестационного листа (таблица 8).

Таблица 8

**Аттестационный лист по оценке работы сотрудника ООО «ТД «БиК» (за
месяц, квартал, год)**

№ п/п	Наименование показателя оценки	Оценка в балах	Комментарий руководителя
1	Степень сложности труда (К1) Выполняемая работа превышала требования должностной инструкции по сложности или существенно ниже их		
2	Степень напряженности труда (К2) В процессе работы сотрудник выполнял дополнительно обязанности временно отсутствующего работника или часть его обязанностей выполняли другие сотрудники		
3	Степень качества труда (К3) Аккуратность и тщательность в выполнении работы, соответствие ее стандартам качества		
4	Уровень планирования труда (К4) Продемонстрирована способность устанавливать цели, разрабатывать и внедрять планы действий, адаптировать их в соответствии с изменениями		
5	Уровень организации труда (К5) Способность координировать ресурсы и время для достижения результатов		
6	Способность к руководству (К6) Умение руководить и мотивировать других, устанавливать стандарт, оценивать работу других и способствовать ее улучшению		
7	Коммуникабельность (К7) Способность эффективно информировать других, ясно выражаясь в письменной и устной формах		
8	Отношение к работе (К8) Четкое и добросовестное отношение к труду		

Также на диагностическом этапе, необходимо объективно изучить условия труда сотрудников организации относящихся к категории специалистов и рабочих. Для этого, мы разработали лист оценки, в основе которого лежат главные критерии, отвечающие комфортным условиям труда.

Экспертная комиссия состоящей из работников отдела кадров, при осмотре рабочего места должна выразить степень удовлетворительности, тех или иных показателей по 5-ти бальной шкале, где «0» не удовлетворительно, а «5» - очень хорошее состояние (таблица 9).

Таблица 9

Лист оценки рабочего места сотрудника ООО «ТД «БиК»

№ п/п	Наименование показателя оценки	Оценка в балах	Комментарий эксперта
1	Температура (Л1) Комфортная температура в помещении в зимнее и летнее время		
2	Вентиляция (Л2) Возможность проветривать помещение		
3	Шум (Л3) Наличие дополнительных шумов мешающих выполнению служебных обязанностей		
4	Освещение (Л4) Достаточное освещенность рабочего места (в утреннее и вечернее время)		
5	Цвет (Л5) Цветовая отделка рабочего помещения		
6	Ремонт (Л6) Наличие ремонта в рабочем помещении (срок давности не более 3 лет)		
7	Техническая оснащенность (Л7) Наличие на рабочих местах необходимого технического оборудования (инструменты, офисная техника и т.д. в зависимости от должности работника) Также оценивается исправность техники.		
8	Безопасность (Л8) Соблюдение техники безопасности на рабочем месте		
9	Меблировка (Л8) Наличие на рабочих местах необходимого количества мебели и ее исправность.		

На третьем этапе необходимо разработать систему оплаты сверхурочных часов. Проблема вызвана вследствие пассивного отношения рабочих к работе сверх нормы. Таким образом, в целях повышения эффективности системы управления персоналом ООО «ТД «БиК» нами было рекомендовано в соответствии с Трудовым кодексом РФ:

За работу в сверхурочное время (сверхурочную работу) произвести оплату за первые два часа в полуторном размере, за последующие часы – в двойном размере.

По желанию работника(ов) вместо оплаты труда в сверхурочное время (сверхурочную работу) компенсировать предоставлением дополнительного времени отдыха продолжительностью не менее отработанного сверхурочно.

На четвертом этапе необходимо предложить систему премирования на основании результатов текущих оценок (оценочных критериев). Если в организации утверждено положение о премировании работников, а в трудовых или коллективных договорах дается ссылка на это положение, то организация вправе отразить в составе расходов на оплату труда, учитываемых при определении налоговой базы по налогу на прибыль, премии работникам. Применяя систему премий, с экономической точки зрения выгодно, можно снизить свои издержки или повысить производительность труда, так как условия и размеры премиальных выплат находятся в прямой зависимости от работоспособности трудовых ресурсов.

Как правило, премиальное положение состоит из нескольких разделов:

Общие положения

Размер премий (по показателям премирования)

Порядок назначения и выплаты премии (по видам премий) и т.д.

I. Общие положения:

Настоящее положение о премировании является локальным нормативным актом, регламентирующим показатели премирования работников, размер и порядок назначения премий, иные вопросы, касающиеся премирования работников.

Положение вводится с целью повысить материальную заинтересованность рабочих ООО «ТД «БиК».

Момент вступления положения о премировании работников в силу может быть определен в самом тексте документа или в приказе руководителя организации.

Положение о премировании может действовать до его отмены либо до принятия нового локального акта, регулирующего вопросы премирования. Срок действия локального акта организации при отсутствии упоминания об этом в тексте является неограниченным. Действие положения о премировании может быть также ограничено во времени установлением в самом положении срока его действия.

Если положение о премировании является составной частью коллективного договора, то оно прекращает действовать одновременно с истечением срока, на который заключен договор.

II. Размер премий:

За выполнение производственных показателей работники могут ежемесячно премироваться с учетом достижения всех качественных показателей в следующих размерах: рабочие – до 100 процентов месячной тарифной оплаты.

Размер премии зависит от качества и срока производственных результатов, от профессионального мастерства, высоких достижений в труде, выполнение нормы выработки в полном объеме и иные подобные показатели.

На усмотрение руководителя предусматриваются выплаты стимулирующего характера к праздничным датам.

III. Механизм назначения премии:

Решение о премировании принимается исполнительным органом предприятия (начальником ООО «ТД «БиК») на основании служебных записок руководителей подразделений.

Периодичность начисления – месяц.

При решении о премировании учитываются понижающие факторы:

Меры дисциплинарного взыскания (замечание, выговор)

Упущения, связанные с обязанностями работника, предусмотренными должностной инструкцией.

Неисполнение или ненадлежащее исполнение работником своих обязанностей

Нарушение правил внутреннего трудового распорядка, техники безопасности и противопожарной защиты

Грубое нарушение требований охраны труда, производственной санитарии

Невыполнение приказов и распоряжений руководства и других организационно-распорядительных документов предприятия

Прогул

Появление на работе в нетрезвом состоянии, либо отсутствие на рабочем месте без уважительных причин

Утрата, повреждение и причинение ущерба имуществу предприятия или иное причинение ущерба виновными действиями работника.

Далее необходимо провести обоснование предложенных нами методов по повышению эффективности управления организацией.

При совершенствовании действующей тарифной системы ООО «ТД «БиК», было принято решение уделить главное внимание отражению с ее помощью различий в деловых качествах работников за счет индивидуализации тарифных ставок в пределах существенно расширенного диапазона («вилки») ставок.

При постановке вопроса о выработке исходного диапазона дифференциации тарифных ставок, устанавливаемых работникам, в государственном учреждении рассматриваются следующие основные функции, которые было бы целесообразно возложить на этот диапазон:

учет различной степени напряженности норм труда (трудовых обязанностей) в связи с невозможностью методически установить сразу нормы равной напряженности;

учет различий в степени выполнения норм труда, трудовых обязанностей, поскольку реальные различия в степени выполнения норм трудовых затрат также могут отклоняться от средних до 40-50% в каждую сторону;

добровольное или осуществляемое под нажимом администрации обременение работника дополнительными обязанностями (руководство отделом, бригадой, звеном, расширение зон обслуживания, совмещение профессий и т.п.);

дополнительное вознаграждение высоких трудовых достижений, соответствующее по своему содержанию надбавкам за профессиональное мастерство, высокие достижения в труде, за выполнение особо важных работ, персональные надбавки;

вознаграждение прироста трудового потенциала за счет окончания специальных образовательных учреждений, т.е. стимулирование нарастания трудового потенциала работника;

степень дисциплинированности работника в процессе трудовой деятельности (наличие опозданий, прогулов, нарушение правил техники безопасности, технологических режимов осуществления работ и т.п.);

степень рациональности использования работниками фонда своего рабочего времени (наличие неоправданных целодневных отсутствий на работе по личным причинам).

Таким образом, в результате реализации этого комплекса мероприятий в системе оплаты труда будет решена главная проблема, это отсутствие четко закреплённой связи между заработной платой работников и конкретными результатами их деятельности.

Одной из главных задач разработки программ стимулирования труда – это создание экономических и социальных условий для значительного повышения результативности труда.

На предприятии ООО «ТД «БиК» нам видится необходимость разработки системы оценочных критериев для рабочих, так как именно от качества выполняемости и высокой выработки именно этой категории трудовых ресурсов зависит повышение эффективности деятельности всей организации.

Разработка программ стимулирования труда в первую очередь направлена на ее эффективность, т.е. повышение производительности труда, по каждому сотруднику в этих целях необходимо проводить оценку эффективности, его трудоспособность и качество работы.

Для оценки индивидуальных результатов труда в ООО «ТД «БиК» также необходимо использовать следующие три группы показателей:

1. Качество работы

А. Уровень знаний, способностей, дарований: профессиональные знания; знание особых предписаний или знание в специальных областях; наблюдательность (способность замечать недостатки, неполадки и источники ошибок); внимательность; способность к концентрации внимания; коммуникабельность; сообразительность; определенные умения и дарования (способности к иностранным языкам, умение вести переговоры, организаторский талант, технические данные, склонность к импровизации); уровень мобильности и способность к переключению на новую работу.

Б. Характеристика качества выполнения работы: самостоятельность; самоконтроль; целеустремленность; надежность; тщательность; точность; соблюдение порядка; соблюдение инструкций и контроль за ходом работы; разделение труда; соблюдение сроков; безопасность методов труда.

2. Количественные показатели труда и темп работы. Для оценки этого критерия в зависимости от особенностей рабочего места применяются следующие показатели: объем выполненных работ; затраты времени на выполнение отдельных заданий; стабильность результатов труда; способность переносить нагрузки в условиях особых требований (выполнение задания в условиях ограниченного времени).

3. Готовность к выполнению заданий. Этот критерий профессионального уровня персонала, в зависимости от особенностей рабочего места, может оцениваться по следующим показателям: готовность к выполнению заданий как при нормальном ходе работы, так и в экстренных случаях; инициативность; стремление учиться для использования прогрессивных нововведений на рабочем месте; готовность к сотрудничеству с положительным влиянием на результаты труда рабочей группы; готовность нести ответственность; полное использование своих полномочий.

На основе полученных данных возможна организация работы по планированию карьеры сотрудников. Организации в лице менеджера по персоналу необходимо выявить потребности и возможности в области развития кадров. Для оценки этих возможностей, на наш взгляд целесообразно использовать консультирование менеджером по персоналу и непосредственным руководителем работника, с целью изучения его способностей, умений, навыков и знаний и рассмотрение его кандидатуры по итогам рабочего года, на продвижение по карьерной лестнице. Данный способ является наиболее распространенным и дешевым, а также его применение возможно по отношению к работникам средней категории, которыми в нашем случае являются работники категории «специалисты». При планировании карьеры сотрудников, необходимо помнить, что возможно передвижение сотрудника как по «вертикали», т.е. продвижение работника вверх по служебной лестнице, так и по «горизонтали», т.е. ротация. Ротация имеет следующие виды: 1) кольцевая: работник, пройдя ряд должностей за определенное время, возвращается на свою прежнюю должность; 2) короткая: прохождение работником небольшого и четко спланированного количества должностей; 3) безвозвратная: продвижение без возврата на свою прежнюю должность.

На наш взгляд необходимо чередование различных способов продвижения сотрудника по карьерной лестнице, в нашем случае это позволит почувствовать работникам, относящимся к категории «специалистов», то что так для них важно – возможность карьерного роста в организации. Что как мы предполагаем, понизит текучесть кадров в данной категории сотрудников.

В результате проведенных исследований были выявлены потребности, которые являются наиболее значимыми для рабочих. К ним относятся потребности в хороших условиях труда, данный фактор по результатам опроса является наиболее значимым для 86% сотрудников из числа всех нами опрошенных. Это связано с тем, что руководство не уделяет должного

внимания этим вопросам. Для оценки условий труда, мы использовали следующие наиболее значимые критерии:

Температура. В рабочих помещениях нужно поддерживать постоянную температуру, так как резкая смена температуры на рабочем месте и месте отдыха может привести к отрицательному воздействию. Поэтому необходимо проверить состояние отопительных приборов, а в помещениях выходящих на солнечную сторону установить вентиляторы или кондиционеры. В зимние периоды времени потоки холодного воздуха, и сквозняки проникают в помещении из-за одинарного застекления окон. Поэтому в помещениях, где имеется одинарное застекление, следует установить двойное. Или утеплять окна на зиму.

Вентиляция. Вентиляция в большинстве рабочих помещений осуществляется через окна, форточки и фрамуги. Через данные отверстия происходит проветривание помещения, но поскольку вентиляционные отверстия находятся в верхней части окна, то это способствует проветриванию, только верхней зоны помещения.

Но у естественной вентиляции есть свои недостатки, к которым относятся: невозможность очистки воздуха от пыли, создания постоянных условий проветривания, а также ограниченные возможности распределения воздуха по рабочим местам.

Для устранения недостатков естественной вентиляции и улучшения условий труда следует применять механическую вентиляцию. При этом виде вентиляции приточный воздух можно нагревать или охлаждать, увлажнять или осушать, а удаляемый из помещения – очищать от содержащейся в нем пыли, газов и т. п. Кроме того, механическая вентиляция позволяет распределять воздух по рабочим местам в необходимом количестве.

Шум. Уменьшение шума достигается за счет применения звукопоглощающей отделки стен и потолка. В качестве звукопоглощающих конструкций следует применить пористые плиты – перфорированные или гладкие (древесноволокнистые, плиты типа «пемзолит» и др.), маты из

стеклянного или минерального волокна, минеральной пробки (обычно эти маты обертываются в мешковину и защищаются снаружи металлической сеткой); перфорированные листы (металлические, древесноволокнистые, асбестоцементные, виниловые и др.), за которыми располагается слой пористых поглотителей; дырчатые конструкции (из дырчатого кирпича и панелей и др.).

Для предупреждения отрицательного воздействия температуры, шума и вибрации также предлагается установить регламентированные перерывы по 3–5 минут. Отдых оказывает благоприятное влияние на работоспособность человека, но при этом должны быть созданы комфортные условия, позволяющие во время отдыха восстановить свое психофизиологическое состояние.

Освещение. Для обеспечения наилучших условий освещения, следует произвести замену ламп накаливания люминесцентными. Также провести дополнительные источники освещения в случае их недостаточного количества.

Также на эффективность работоспособности влияет цветовая окраска рабочего помещения, поскольку доказано, что цвет может воздействовать на эстетическое восприятия человека, его психику, а значит и на его общее самочувствие, что непосредственно отражается и на работе сотрудника.

Там где наблюдается недостаточная освещенность, стоит выбрать окраску белого цвета или других пастельных светлых тонов. Это касается как окраски стен, так и потолков. Также немаловажным является планировка рабочего места. Совершенствование планировки рабочего места должно быть направлено на устранение лишних и нерациональных трудовых движений, максимальное сокращение перемещения рабочего относительно материальных элементов трудового процесса, а, следовательно, на повышение эффективности труда и снижение утомляемости рабочего.

Рациональная планировка рабочего места должна предусматривать четкий порядок и постоянство в размещении инструментов и

приспособлений, документации, деталей, заготовок, как в процессе работы, так и при их хранении и обеспечивать удобную рабочую позу, выполнение трудовых процессов с максимальной экономией движений рабочего, а также полную безопасность труда. При планировке рабочего места следует создавать условия для его эффективного обслуживания не только в нормальной, но и в аварийной обстановке.

Все выше перечисленные факторы при их игнорировании со стороны руководства могут приводить к негативным последствиям как для работника в виде раздражительности, утомляемости, не возможности сосредоточиться, так и для организации в целом, поскольку физические недомогания и психологический дискомфорт рабочих будут приводить к снижению показателей эффективности труда.

Далее необходимо провести оценку эффективности разработанных нами программ стимулирования.

3.2 Оценка эффективности разработанных предложений

Ключевыми факторами стимулирования труда в организации является, личная заинтересованность работника в повышении эффективности своего труда и показателей качества и производительности всей организации. Но при этом заинтересованность сотрудника напрямую зависит от объективных, правильно и тщательно разработанных критериев его личной производительности. Правильно разработанная система стимулирования, позволяет достичь положительных результатов, за счет снижения производственных затрат, повышения трудовых показателей, обусловленных рамками деятельности организации.

Для оценки эффективности труда необходимо использовать результаты аттестации, которые фиксируются в специально разработанных аттестационных листах, таблица 10 (Приложение 1). Используя данные аттестационных листов, рассчитывают коэффициенты эффективности труда ($K_{эфф}$) по каждому рабочему.

Результат аттестационного листа

ФИО сотрудника									
Оценка в баллах								Средний бал	Продолжительность выполнения работы в днях
(К1)	(К2)	(К3)	(К4)	(К5)	(К6)	(К7)	(К8)		
Б1	Б2	Б3	Б4	Б5	Б6	Б7	Б8	Бср	Д

Коэффициент эффективности труда производственных рабочих может быть рассчитан по следующей формуле:

$$Кэф = Бср * Д * Q \quad (1)$$

где Кэф – коэффициент эффективности труда персонала;

Б ср – средний бал оценочных показателей;

Q – количество оценочных показателей;

Д – продолжительность выполнения работы в днях.

Премияльные выплаты с учетом индивидуальных качеств, выраженных через оценочные коэффициенты, отражающие опыт и значимость работы, отношение к труду, результативность труда каждого сотрудника рассчитывается по формулам:

$$П_i = З_i * ПК_i * П_б \quad (2)$$

$$ПК_i = \frac{Срб * Qб}{Qб_{мах}} \quad (3)$$

где $П_i$ - размер премиальной выплаты сотрудника;

$З_i$ - заработная плата за текущий месяц сотрудника;

$ПК_i$ - показатель качества;

$П_б$ - базовый размер премии (на предприятии установлен в размере 100% от заработной платы;

$Срб$ - средний оценочный бал сотрудника

$Qб$ - количество оценочных баллов

$Q_{\text{мах}}$ - максимальное количество баллов определяемое как $8 \cdot 5 = 40$

Источником реализации программы стимулирования труда является фонд оплаты труда. Фонд оплаты труда включает следующие статьи:

- тарифный оклад исходя из тарифной ставки работника и отработанной нормы часов;
- премиальный фонд, равный 100% при условии достижения качественных показателей;
- оплата сверхурочно отработанного времени;
- районный коэффициент.

Таблица 11

Распределение фонда оплаты труда на реализацию стратегии мотивации и оценки персонала, тыс. руб.

Наименование	Затраты
Фонд оплаты труда:	3202,07
- тарифный оклад	875,85
- при условии достижения качественных показателей, планируемый премиальный фонд 100%	875,85
- переработка (оплата сверхурочных часов)	600,5
- доплата за вредные условия труда	60,7
- районный коэффициент	789,18

Эффективность предлагаемых нами мероприятий позволит определить таблица 11, 12 в которых представлен фонд оплаты труда в сравнении с существующей системой и предлагаемой автором базирующейся на тарифных ставках и программ стимулирования на основе премирования рабочих, согласно оценки за качественные показатели работы. Оценка работы рабочих может служить в качестве инструмента, способного помочь руководителю при достижении целей, стоящих перед предприятием: своевременное и качественное выполнение заказов, рост прибыли предприятия за счет повышения эффективности системы управления персоналом и повышения выработки рабочих.

**Результаты внедрения реализации программы стимулирования труда в
ООО «ТД «БиК»**

Показатели	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Отклонение
Оплата труда, тыс. руб.	1869,69	875,85	-993,84
Премияльный фонд, тыс. руб.	646,5	875,85	+229,35
Доплата за вредные условия труда, тыс. руб.	98,3	60,7	-37,6
Оплата за сверхурочно отработанное время, тыс. руб.	-	600,5	+600,5
Надбавка по итогам за месяц, тыс. руб.	565,46	789,18	+223,72
Фонд оплаты труда персонала, тыс. руб.	3179,95	3202,07	+22,12
Численность рабочего персонала, чел.	97	97	-
Среднемесячная заработная плата, руб.	32 783	33 011	+228

Таким образом, из данных таблицы видно, что в учреждении среднемесячная заработная плата сотрудников ООО «ТД «БиК» практически осталась на прежнем уровне, однако для получения гарантированной заработной платы необходимо выполнять качественные показатели, следовательно, применяя тарифную систему оплаты труда и программу стимулирования предлагаемые мероприятия дают возможность значительно повысить гибкость и действенность системы оплаты труда, так как сегодня на многих предприятиях важнейшим фактором, повышающим мотивацию работников является связь оплаты труда и того вклада, который работник вносит в достижение целей предприятия.

В результате внедрения системы стимулирования труда ожидается рост производительности труда, более 3%, за счет удовлетворения от выполняемой работы; стремление к достижению более высоких результатов; улучшения психологического климата в коллективе; обеспечение высокой зарплаты при условии повышения производительности труда; учет индивидуального вклада работников; повышение мобильности и гибкости

рабочей силы и форм ее пользования; создание благоприятных условий труда.

Также целесообразно представить достоинства предлагаемых программ стимулирования труда ООО «ТД «БиК»:

Удовлетворение от выполняемой работы;

Стремление к достижению более высоких результатов;

Улучшение психологического климата в коллективе;

Создание системы дисциплинарного воздействия;

Обеспечение высокой зарплаты при условии повышения производительности труда;

Учет индивидуального вклада работников;

Повышение мобильности и гибкости рабочей силы и форм ее пользования;

Создание благоприятных условий труда.

Таким образом, стимулирование труда эффективно только в том случае, когда руководители организации, понимают, что цель не просто заставить человека работать, а побудить делать лучше или больше. При этом не просто не только достигнуть этого уровня, но и оптимально поддерживать его на длительном периоде существования организации. На наш взгляд, эту цель можно достичь только при использовании системного подхода в стимулировании труда сотрудников организации.

Заключение

В заключение дипломной работы можно сделать вывод о том, что управление кадрами – сложный многогранный процесс, характеризующийся своими характерными особенностями и последовательностью. Закономерностью в управлении персоналом является свойственная данному процессу системность и завершенность, что позволяет обеспечить комплексное решение проблем. Планомерный подход предусматривает необходимость учета взаимосвязей между всеми аспектами проблемы, для достижения конечного результата, определения подходящих путей решения, создания механизма управления, который обеспечит общую организацию системы.

Система управления – планомерная последовательность взаимосвязанных элементов, отличающихся функциональными целями, действующих независимо друг от друга, но в результате направленные на общее благо для выполнения поставленной задачи. Такая система посредством строгой организации проводит закрепление определенных функций каждой структурной единицы, сотруднику и регламентирует все потоки информации данного механизма управления.

В системе управления персоналом организации есть объект, которым выступает управляемая подсистема. Она представляет собой некую систему социально-экономических отношений, касающихся непосредственно процесса применения ресурсов подготовленного персонала. Управление кадрами представляет комплекс таких мероприятий:

- разработка направлений кадровой работы, заключающейся в сохранении персонала;
- этапы отбора персонала, разработанные для выявления работников с подходящими навыками и потенциалом развития на службе;
- принципы подбора ценных кадров, для сохранения персонала и обеспечения стабильности фирмы;

– виды и формы кадровой работы, заключающиеся в учебе и развитии работников, вынесении оценки деятельности для каждой единицы кадров.

Для принятия объективных решений, связанных с набором, продвижением, мотивацией работников в ООО «ТД «БиК» используются современные методы оценки персонала.

Анализ системы управления в ООО «ТД «БиК» показал, что основные источники привлечения персонала являются внутренние, это явление имеет так положительные стороны, так и отрицательные. К отрицательным сторонам мы можем отнести напряжение в коллективе вследствие внутренней конкуренции, сохраняется дефицит рабочей силы, в организацию не поступают новые идеи.

В третьей главе были предложены мероприятия по совершенствованию системы управления мотивацией персонала, разработано новое положение об оплате труда и начислении премий, разработаны анкеты для оценки персонала и условий труда работников. На основе этих данных можно, планировать дальнейшие мероприятия, такие как планирование карьерного роста сотрудников, премирование, улучшение условий труда. Все эти показатели будут на наш взгляд способствовать повышению эффективности организации в целом. После обоснования предложенных мероприятий, нами был произведен расчет его экономической эффективности, который подтвердил, что затраты вложенные в трудовые ресурсы окупаемы, а комплекс мероприятий реализации программы стимулирования труда эффективен.

Таким образом, стимулирование труда эффективно только в том случае, когда учитываются различные факторы, оказывающие влияние на деятельность организации. Внедрение же самих систем стимулирования занимает достаточно длительное время, и влечет за собой определенные материальные затраты, но при этом эффект, который может быть достигнут в результате данных мероприятий может быть значительно больше.

Список использованной литературы

1. Конституция Российской Федерации. Текст и справочные материалы. – М.: Эксмо, 2015. – 64 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 31.12.2014) (с изм. и доп., вступ. в силу с 31.03.2015) // «Собрание законодательства РФ», 07.01.2002, N 1 (ч. 1), ст. 3.
3. О персональных данных: [федер. закон от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ (в ред. от 21 июля 2015 г.)] [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство: Версия Проф. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru> (дата обращения: 22.04.2016).
4. Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
5. Алексеева А.В. Применение процессного подхода в управлении человеческими ресурсами на примере Сбербанка / А.В. Алексеева, В.А. Бондарева // Проблемы Науки. - 2015. - №6 (36). - С.102-104.
6. Архипова Н.И. Менеджмент (Управление персоналом) / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: ИНФРА-М, 2009 – 351с.
7. Аширов Д.А. Управление персоналом. - М.: ТК Велби, 2010. – 510с.
8. Аширов Д.А. Организационное поведение. - М.: Проспект, 2013. – 533с.
9. Аширов Д.А. Кадровый менеджмент в организации. - М., 2009. – 361с.
10. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.
11. Баскина Т. Техники успешного рекрутмента / Т. Баскина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 288 с.

12. Бедяева Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 180 с.
13. Белова Ю. Т. Еремина Б. Л. Организационные процессы управления предприятием.- М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. - 303с.
14. Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом: Учеб.пособие для экон. спец. вузов. М.: Интерпрессервис: Экоперспектива, 2011 - 349 с.
15. Бондарева В.А. Процессный подход к управлению человеческими ресурсами и его влияние на оценку эффективности работы персонала на примере ОАО «Сбербанк» / В.А. Бондарева, А.В. Алексеева // European science. - 2015. - №3. - С.37-40.
16. Бугаков В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.
17. Буланов В., Катайцева Е. Человеческий капитал как форма проявления человеческого потенциала // Общество и экономика. 2015. - № 1. - С. 13-22.
18. Бурундук Г.Н. Управление на предприятии: Учебник. 2-е изд. - М.: «Феникс», 2015. - 185с.
19. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
20. Ваиров Н.Д. Менеджмент. Учебное пособие, М.: «ЮНИТИ ДАНА», 2013. - 267с.
21. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.
22. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М.: Юристъ, 2010. – 241с.

23. Валова Т.Д. Обучение - универсальная технология управления персоналом // Справочник по управлению персоналом. - 2011. - №11. - С. 85-90

24. Вязигин А.В. Оценка персонала высшего и среднего звена / А. В. Вязигин. – М.: Вершина, 2006. – 256 с.

25. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.

26. Губенко Е. К вопросу о модели управления персоналом в японских компаниях / Е.Губенко/ Человек и труд.-2013.-№1. – С. 22-24

27. Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / А.В. Дейнека, А.В. Беспалько. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К0», 2013. – 392 с.

28. Демина Н.В. Нетрадиционные методы отбора персонала: эффективность применения в организациях / Н.В. Демина // Научные проблемы гуманитарных исследований. – 2010. – № 2. – С. 263-268.

29. Дмитриева, Л. Г. Карьерные ориентации / Л. Г. Дмитриева // Власть. – 2015. – № 2. – С. 96–101.

30. Долгополова И.В. К проблеме оценки эффективности деятельности службы по управлению персоналом / И.В. Долгополова // Научный журнал НИУ ИТМО. – 2014. - № 2. – С.154-162.

31. Долженко Р.А. Компетентностный подход как основа системы управления персоналом в коммерческом банке / Р.А. Долженко // Известия АлтГУ. - 2013. - №2. - С.253-260.

32. Долженко Р.А. Опыт исследования вовлеченности персонала в коммерческом банке / Р.А. Долженко // Мотивация и оплата труда. – 2015. - №3. – С. 230-240.

33. Долженко Р.А. HR-цикл как инструмент управления эффективностью деятельности менеджеров (опыт Сбербанка) / Р.А. Долженко // Управление развитием персонала. – 2015. - №4. – С. 268-278.

34. Долженко Р.А. Социальная карта – новая форма использования социального пакета организации / Р.А. Долженко // Управление корпоративной культурой, 2013, № 01(17). – С.2-12.

35. Дорофеев В.Д. Менеджмент: учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. – ИНФРА-М, 2011. – 397с.

36. Евенко Л.И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами // Стратегия развития персонала (Материалы конференции). Нижний Новгород, 1996. — с. 33—37.

37. Евстифеева Е.А. Совершенствование системы найма персонала в организации / Е.А. Евстифеева // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. - 2014. - № 3. - С. 74-77.

38. Егоршин А.П. Управление персоналом: учеб. пособие / А.П.Егоршин. - 6-е изд., перераб. и доп. - Нижний Новгород: Нижегородский институт менеджмента и бизнеса, 2007. - 1091 с.

39. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А.П. Егоршин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 352 с.

40. Ерофеева А.П. Контентно-компетентный подход к модернизации управления персоналом // Научные труды вольного экономического общества России. – 2013. – Т. 176. – С. 53-61

41. Ерофеева А.П. Стратегические подходы к разработке конкурентных стратегий предпринимательских структур на рынке // Актуальные маркетинговые технологии в современной России и за рубежом: сборник научных статей; НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2014. – С.70-73

42. Жариков В. В. Инновационные технологии отбора персонала / В. В. Жариков, М. А. Лыжникова // ЭКОНОМИНФО. – 2014. – № 21. – С. 71 – 79.

43. Журавлев П.В., Карташов С.А., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджеров. - М.: Экзамен, 2010. – 410с.

44. Зайцева Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
45. Иванцев Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом. – М.: Дело, 2005. – 176 с.
46. Иванова С. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час / С. Иванова. – 8-е изд., перераб. и доп. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 272 с.
47. Ивановская Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с.
48. Ивановская Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
49. Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
50. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 301 с.
51. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 360 с.
52. Кибанов А.Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда: Монография / А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 229 с.
53. Кошарная Г.Б. Управление персоналом (новые кадровые технологии): Методические указания – Изд.: ПГУ Пенза, 2009. – 364с.
54. Кренева С.Г. Управление персоналом / С.Г. Кренева, А.В. Александрова // Инновационная наука. - 2015. - №5-1. - С.24-27.

55. Ксенофонтова Х.З., Компетенции управленческого персонала: теория и методология развития: Монография. – М.: Креативная экономика, 2011. – 184 с.
56. Куприянчук Е.В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 255 с.
57. Ларионов Г.В. Инновационное формирование тенденций управления человеческими ресурсами: монография / Г. В. Ларионов. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. — 160 с.
58. Лукичева Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2013. - 263 с.
59. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2010. – 511с.
60. Магура М.И. Мотивация труда персонала и эффективность управления/ Управление персоналом. 2012. - №6. С.22-23
61. Макринова Е.И. Управление персоналом в гостиничном менеджменте: Учебное пособие / Е.И. Макринова, А.Г. Васильев, А.С. Васильева. - СПб.: Троицкий мост, 2013. - 208 с.
62. Маслова В. М. Управление персоналом: толковый словарь. / В. М. Маслова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. – 120 с.
63. Маслова В.М. Управление персоналом: учебное пособие для академического бакалавриата: допущено Советом Учебно-методического объединения.... / Маслова, Валентина Михайловна; МГУ им. М. В. Ломоносова. - 2-е издание, переработанное и дополненное. - М.: ЮРАЙТ, 2015. - 492 с.
64. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2014. - 94 с.

65. Лытарева А.В. Особенности оценки персонала в ОАО «Сбербанк» / А.В. Лытарева // Проблемы и перспективы современной науки. - 2014. - №2. - С.159-163.

66. Национальная экономика. Система потенциалов: учеб. Пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / [С.Г. Тяглов и др.]; под ред. Н.Г. Кузнецова, С.Г. Тяглова. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 359 с.

67. Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала / Ю.Г.Одегов, Т.в.Никонова. - М.: Альфа-пресс, 2006. - 553 с.

68. Патрахина Т.Н. Особенности подбора и отбора персонала в банковской сфере деятельности / Т.Н. Патрахина, В.П. Токарева // Семнадцатая региональная студенческая научная конференция Нижневартковского государственного университета / ответственный редактор: А.В. Коричко. - Нижневартовск, 2015. - С. 540-543.

69. Просвиркина Е.Ю., Просвиркин Н.Ю. Анализ затрат на персонал в различных типах банков России// Менеджмент в России и за рубежом. 2015. № 3. С. 123-131.

70. Просвиркина Е.Ю. Рентабельность инвестиций в человеческий капитал как инструмент оценки эффективности управления человеческими ресурсами в банковском секторе // Менеджмент в России и за рубежом. 2014. № 5. С. 104-109.

71. Полякова О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 570 с.

72. Соломанидина Т.О., Согоманидин В.Г., Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 313 с.

73. Тебекин А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2014. - 624 с.

74. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. - М., 2011. – 144с.

75. Управление человеческими ресурсами организации: теория, процессы, технологии: монография / Под. ред. Михалкиной Е.В.; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2011. – 426 с.

76. Федорова Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2016. - 224 с.

77. Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях. ГроссМедиа, 2008. – 199 с.

78. Шапиро С.А., Концепции управления человеческими ресурсами: учебное пособие / С.А. Шапиро [и др.]. – М. - Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 340 с.

79. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.

80. Бочкарева И.А., Бобылев А.Ю. Проблемы управления персоналом на российских предприятиях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2013. №4 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2013/04/2123> (дата обращения: 10.05.2016).

Результат аттестационного листа

Киреев Александр Юрьевич									
Оценка в баллах								Средний бал	Продолжительность выполнения работы в днях
(K1)	(K2)	(K3)	(K4)	(K5)	(K6)	(K7)	(K8)		
4	5	3	5	4	1	5	5	4	22

Коэффициент эффективности труда производственных рабочих может быть рассчитан по следующей формуле:

$$Кэф = Бср * Д * Q$$

$$Кэф = 4 * 22 * 8 = 704$$

где Кэф – коэффициент эффективности труда персонала;

Б ср – средний бал оценочных показателей;

Q – количество оценочных показателей;

Д – продолжительность выполнения работы в днях.

Премияльные выплаты с учетом индивидуальных качеств, выраженных через оценочные коэффициенты, отражающие опыт и значимость работы, отношение к труду, результативность труда каждого сотрудника рассчитывается по формулам:

$$П_i = З_i * ПК_i * П_б = 10000 * 0.8 * 1 = 8000$$

$$ПК_i = \frac{Срр * Qб}{Qббма} = 4 * 8 / 40 = 0.8$$

где $П_i$ – размер премиальной выплаты сотрудника;

$З_i$ – заработная плата за текущий месяц сотрудника;

$ПК_i$ – показатель качества;

$П_б$ – базовый размер премии (на предприятии установлен в размере 100% от заработной платы;

$Срб$ – средний оценочный бал сотрудника

$Qб$ – количество оценочных баллов

$Q_{бmax}$ - максимальное количество баллов определяемое как $8*5 = 40$

Источником реализации программы стимулирования труда является фонд оплаты труда. Фонд оплаты труда включает следующие статьи:

- тарифный оклад исходя из тарифной ставки работника и отработанной нормы часов;
- премиальный фонд, равный 100% при условии достижения качественных показателей;
- оплата сверхурочно отработанного времени;
- районный коэффициент.

Результаты анкетирования сотрудников

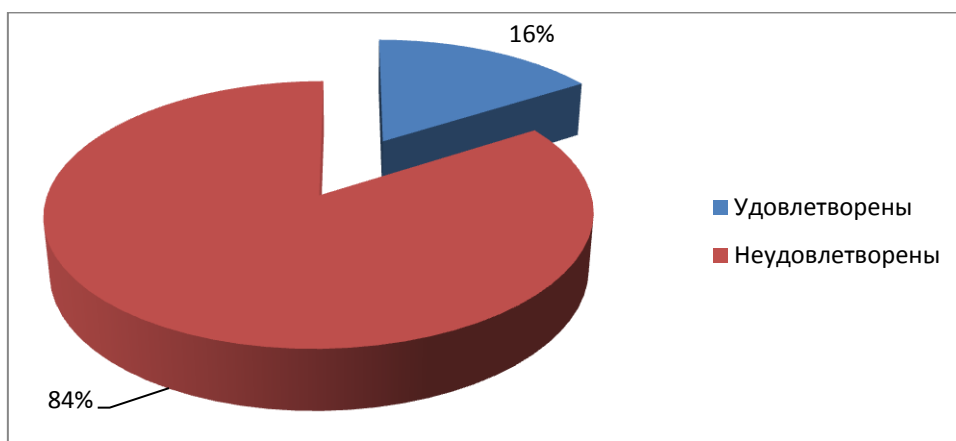


Рисунок 1 - Удовлетворенность персонала размером заработной платой

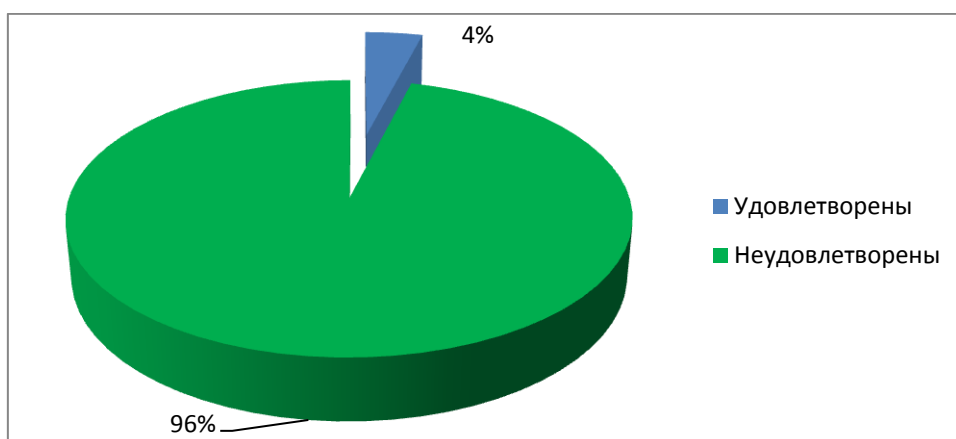


Рисунок 2 - Удовлетворенность персонала системой премирования

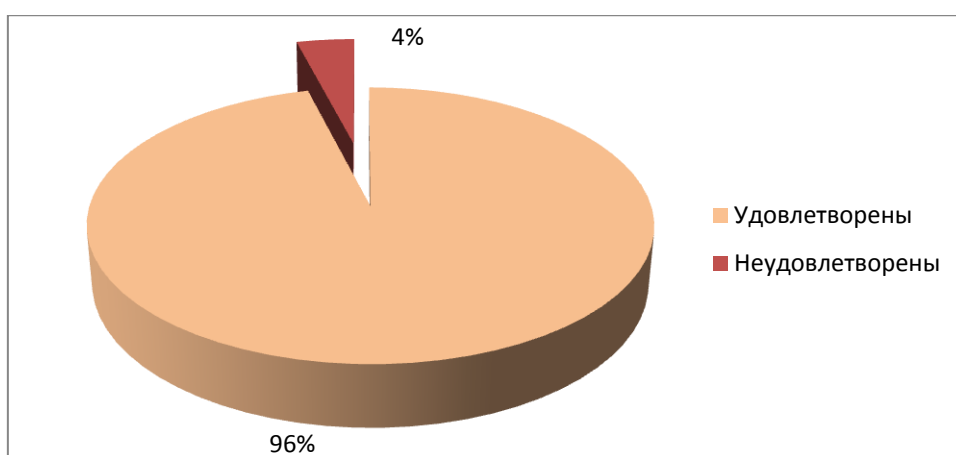


Рисунок 9 - Удовлетворенность отношениями между работниками в коллективе

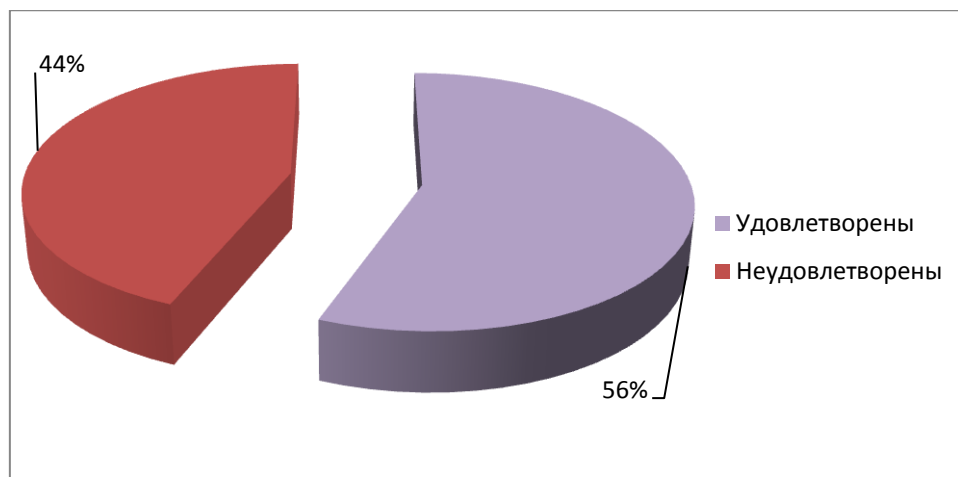


Рисунок 10 - Удовлетворенность отношениями между работниками и руководителями

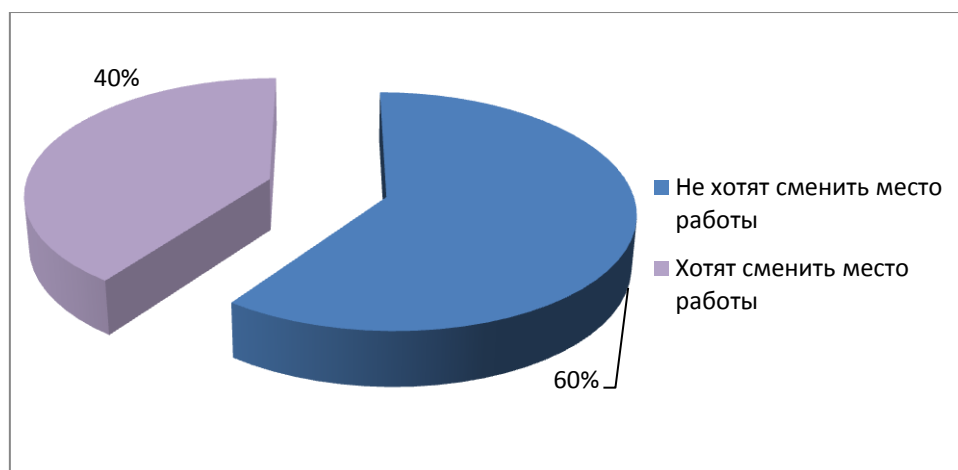


Рисунок 11 - Удовлетворенность работой

ОТЧЕТ о проверке на плагиат

Тема ВКР Оценка системы управления персоналом на примере ООО «ТД «БиК»

Объем оригинальности – 71.12%

Объем неправомерного заимствования результатов работы других авторов – 28.88%

Копия отчета с указанием заимствованных источников

[1] Совершенствование пр...	http://diplomba.ru/work/22256#3	Интернет (Антиплагиат)	8.26%	8.26%
[2] Анализ и совершенств...	http://odiplom.ru/menedzhment/analiz-i-sovershenstvovanie-si...	Интернет (Антиплагиат)	8.03%	8.03%
[3] УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛО...	http://www.scienceforum.ru/2013/74/4359/#1	Интернет (Антиплагиат)	0.07%	5.13%
[4] 2.3. Общий анализ си...	http://skachate.ru/finans/1660/index.html?page=7	Интернет (Антиплагиат)	0.09%	4.01%
[5] УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛО...	http://www.scienceforum.ru/2013/74/4359/#2	Интернет (Антиплагиат)	0.6%	3.17%
[6] Совершенствование пр...	http://diplomba.ru/work/22256#2	Интернет (Антиплагиат)	2.86%	3.16%
[7] TPU_VKR_25256.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU176395.pdf	Томский политехнический университет	3.12%	3.12%
[8] TPU_VKR_25007.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU174246.pdf	Томский политехнический университет	0.06%	3.06%
[9] TPU_VKR_24744.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU172923.pdf	Томский политехнический университет	0%	2.77%
[10] Анализ и совершенств...	http://odiplom.ru/menedzhment/analiz-i-sovershenstvovanie-si...	Интернет (Антиплагиат)	0%	2.32%
[11] Модернизация системы...	http://www.dslib.net/economika-xoziajstva/modernizacija-sist...	Интернет (Антиплагиат)	1.86%	1.92%
[12] disserofeevaap (1/5)	http://unecon.ru/sites/default/files/dissertaciya_erofoeva.p...	Интернет (Антиплагиат)	0.48%	1.64%
[13] TPU_VKR_21160.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU152093.pdf	Томский политехнический университет	0%	1.37%
[14] Основная образовател...	http://rushkolnik.ru/docs/114/index-2231406.html?page=2	Интернет (Антиплагиат)	0%	1.36%
[15] Потрубейко, Валентин...	http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003350000/rsl01003350...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	1.28%
[16] TPU_VKR_25468.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU178346.pdf	Томский политехнический университет	0%	1.21%
[17] Положение о ВРК (2/3...	http://tpu.ru/f/2039/vkr.pdf#2	Интернет (Антиплагиат)	0%	1.18%
[18] Фан Лемина диссертаци...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004330000/rsl01004330...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	1.17%
[19] Повышение эффективно...	http://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=463526	Интернет (Антиплагиат)	0%	1.14%
[20] Источник 20		Цитирования	1.1%	1.1%
[21] TPU_VKR_25394.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU177660.pdf	Томский политехнический университет	0%	1.03%
[22] TPU_VKR_24260.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU170138.pdf	Томский политехнический университет	0%	0.96%

[23] Анализ ситуации на р...	http://diplomba.ru/work/73637#2	Интернет (Антиплагиат)	0.95%	0.95%
[24] TPU_VKR_24944.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU173887.pdf	Томский политехнический университет	0.01%	0.94%
[25] TPU_VKR_24804.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU173277.pdf	Томский политехнический университет	0%	0.88%
[26] TPU_VKR_25061.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU174616.pdf	Томский политехнический университет	0%	0.86%
[27] Анализ системы управ...	http://bibliofond.ru/view.aspx?id=663830	Интернет (Антиплагиат)	0.68%	0.82%
[28] Система оплаты труда...	http://economy-lib.com/sistema-oplaty-truda-organizatsii-i-o...	Интернет (Антиплагиат)	0%	0.74%
[29] Гибкая модель т...рифн...	http://www.kadrovik.ru/modules.php?file=article&name=News&op...	Интернет (Антиплагиат)	0%	0.65%
[30] Составляем положение...	http://www.hr-portal.ru/article/sostavlyаем-polozhenie-o-pre...	Интернет (Антиплагиат)	0%	0.63%
[31] Взаимодействия орган...	http://studopedia.net/10_169550_vzaimodeystviya-organizatsii...	Интернет (Антиплагиат)	0.59%	0.59%
[32] Строителева, Тамара ...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004301000/rsl01004301... ..	Диссертации и авторефераты РГБ	0.07%	0.59%
[33] Апенько, Светлана Ни...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002901000/rsl01002901... ..	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.51%
[34] Реферат Управление ч...	http://bukvasha.ru/referat/378808#1	Интернет (Антиплагиат)	0.27%	0.5%
[35] Гнеденко, Мария Влад...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002852000/rsl01002852... ..	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.5%
[36] Система управления п...	http://lib.rosdiplom.ru/library/prosmotr.aspx?id=496928#2	Интернет (Антиплагиат)	0.47%	0.47%
[37] Смольякова, Эльвира ...	http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003303000/rsl01003303... ..	Диссертации и авторефераты РГБ	0.19%	0.47%
[38] Говорова, Наталья Ан...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002344000/rsl01002344... ..	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.44%
[39] Анищева, Людмила Ива...	http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003816000/rsl01003816... ..	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.43%
[40] Смирнова, Алла Павло...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004088000/rsl01004088... ..	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.37%
[41] Шуба, Сергей Алексее...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004296000/rsl01004296... ..	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.37%
[42] Дмитриева, Светлана ...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004657000/rsl01004657... ..	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.35%
[43] Иджян, Георгий Ашото...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002618000/rsl01002618... ..	Диссертации и авторефераты РГБ	0.01%	0.33%
[44] Юдина, Татьяна Алекс...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004404000/rsl01004404... ..	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.33%
[45] Чернов, Дмитрий Вале...	http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003297000/rsl01003297... ..	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.33%
[46] Кветенадзе, Лариса А...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002769000/rsl01002769... ..	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.31%
[47] Макринова, Елена Иго...	http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003410000/rsl01003410... ..	Диссертации и авторефераты РГБ	0.08%	0.31%
[48] Кульков, Сергей Викт...	http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005391000/rsl01005391... ..	Диссертации и авторефераты РГБ	0.11%	0.29%
[49] Доровских, Ирина Вла...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002612000/rsl01002612... ..	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.26%
[50] Саликов, Юрий Алекса...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004398000/rsl01004398... ..	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.17%

[51] Глаз, Юлия Александр...	http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005085000/rsl01005085000 ..	Диссертации и авторефераты РГБ	0.03%	0.17%
---------------------------------	---	-----------------------------------	-------	-------