

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление 38.03.02 Менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Оценка эффективности использования трудовых ресурсов предприятия

УДК 005.962.13

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А3Б1	Аникеева Виктория Андреевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ШИП	Громова Татьяна Викторовна	–		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Юдахина Ольга Борисовна	к.э.н., доцент		

Томск – 2018 г.

Запланированные результаты обучения по ООП 38.03.02 Менеджмент

Код	Результат обучения
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Использовать фундаментальные научные знания в сфере профессиональной деятельности для постановки и решения новых задач
P2	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, презентовать и защищать результаты профессиональной деятельности
P3	Демонстрировать знания социальных и экологических аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	Активно пользоваться основными методами и средствами получения и переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией на современном уровне.
P5	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях для анализа и прогнозирования социально–значимых проблем и процессов, происходящих в обществе.
P7	Применять знания экономики предприятия для повышения эффективности хозяйственной деятельности.
P8	Применять теоретические знания менеджмента в практике управления предприятием
P9	Разрабатывать и реализовывать стратегию управления человеческими ресурсами предприятия в целях решения стратегических и оперативных задач
P10	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов и объектов в целях эффективного управления предприятием.
P11	Применять инструменты маркетинга и методы социологических исследований для обеспечения конкурентоспособности предприятия
P12	Применять методы учета имущества, доходов, расходов и результатов деятельности организаций для формирования учетной политики, анализировать финансовую отчетность предприятий в целях принятия управленческих решений
P13	Использовать правовые нормы в документировании и управлении деятельностью предприятия.
P14	Организовывать, управлять и совершенствовать бизнес–процессы промышленного предприятия, в том числе производственные и логистические процессы, в целях повышения эффективности его функционирования и развития.
P15	Организовывать и оценивать эффективность создания новых бизнес–структур
P16	Оценивать эффективность и риски реальных и финансовых инвестиций предприятия
P17	Управлять операционной и финансовой деятельностью предприятия для обеспечения развития и роста стоимости капитала собственников

Министерство образования и науки Российской Федерации
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
 Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
 Руководитель ООП
 _____ Юдахина О.Б.
 (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
Д-3А3Б1	Аникеевой Виктории Андреевне

Тема работы:

Оценка эффективности использования трудовых ресурсов предприятия
Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

<p>Исходные данные к работе <i>(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 среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<p>Трудовые ресурсы ООО Telecor Исходными данными для работы являлись: Учебная и научная литература периодические издания, интернет источники, отчеты по практике, отчеты о деятельности предприятия, swot – анализ, результаты анкетирования.</p>
<p>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></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. дать определение понятию и рассмотреть сущность трудовых ресурсов; 2. выявить методы управления трудовыми ресурсами; 3. изучить подходы к управлению трудовыми ресурсами за рубежом; 4. представить общую характеристику деятельности предприятия; 5. проанализировать методы управления трудовыми ресурсами на примере предприятия; 6. выявить проблему использования трудовых ресурсов на предприятии. 7. разработать пути решения выявленных проблем.
<p>Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	<p>Рисунок 1 – Виды компетенций Рисунок 2 – Алгоритм применения системы КРІ Рисунок 3 – Стратегические задачи и направления</p>

	развития TeleCore Рисунок 5 – Сбытовая стратегия TeleCore
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Наталья Владимировна

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

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Черепанова Наталья Владимировна	к. философ. н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А3Б1	Аникеева Виктория Андреевна		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 80 страниц, 22 рисунка, 17 таблиц, 51 использованных источников, 3 приложений.

Ключевые слова: трудовые ресурсы, KPI, эффективность, оценка, управление

Объектом исследования являются трудовые ресурсы ООО Telecor

Цель работы: оценка эффективности использования трудовых ресурсов предприятия в определенной сфере.

В процессе исследования проводился SWOT – анализ, анализ положения организации на рынке, оценка трудовых ресурсов.

В результате исследования была разработана система оценки эффективности деятельности сотрудников отдела монтажа, которая в последствии может быть использована в других отделах и подразделениях предприятия.

Экономическая эффективность от разработки системы KPI равна 23,92%, что является высокой оценкой.

В будущем планируется усовершенствование системы оценки эффективности использования трудовых ресурсов для всего предприятия ООО Telecor.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

HR – английский термин, обозначающий кадровую службу, дословно от англ. Human Resource – человеческие ресурсы.

KPI – Key Performance Indicators) – это система оценки, позволяющая организации определить достижение бюджетных и тактических (операционных) целей

БК ПКУ – блок – контейнеров пунктов контроля и управления.

МЦОД – мобильные контейнерные дата-центры

ППП – промышленно–производственный персонал

РФ – Российская Федерация

СМИ – средства массовой информации

ТК – трудовой кодекс

Оглавление

Введение	8
1 Общие сведения о трудовых ресурсах и их использовании	11
1.1 Понятие трудовых ресурсов	11
1.2 Особенности управления трудовыми ресурсами	16
1.3 Понятие эффективности использования трудовых ресурсов, методика оценки	30
2 Общая характеристика деятельности TeleCore	37
2.1 История предприятия	37
2.2 Анализ деятельности предприятия	39
2.3 Анализ организационной структуры предприятия	46
2.4 Оценка персонала предприятия	51
3 Методы повышения эффективности трудовых ресурсов TeleCore	61
3.1 Анализ проблем в деятельности отдела монтажников	61
3.2 Внедрение системы оценки производительности труда на предприятии	67
4 Социальная ответственность	79
4.1 Разработка программы социальной ответственности для организации	79
4.2 Определение стейкхолдеров программы КСО	80
4.3 Определение элементов Программы КСО	81
4.4 Затраты на программы КСО	83
4.5 Оценка эффективности мероприятий КСО	84
Заключение	85
Список использованных источников	89
Приложение А Производственная структура предприятия	94
Приложение Б Анкета. Оценка трудовых ресурсов	95
Приложение В Опрос сотрудников отдела монтажа	99

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена разнообразием методов ведения бизнеса, как индивидуальными предпринимателями, так и организациями, которые направлены в первую очередь на извлечение и увеличение прибыли таких предприятий. В целях реализации данных мероприятий наиболее успешные предприниматели небезосновательно учитывают в своей деятельности гибкую оптимизацию ключевых производственных процессов и минимизацию затрат на их организацию.

К одним из таких процессов следует в первую очередь отнести механизм управления трудовыми ресурсами предприятия, от функционирования которого зависит жизнеспособность самого работодателя как конкурентоспособного участника рыночных отношений.

Так как в современном мире многие управленцы уделяют внимание исключительно прибыли, то стараются опираться на материальные методы уменьшения издержек, повышают качество продукции и т.д. Но при этом, мало уделяют внимания другим составляющим деятельности компании, к которым относятся и трудовые ресурсы. Так, например, мотивация персонала материальная и нематериальная во многих компаниях не рассматривается, как главное направление стратегии развития. При этом, исследования зарубежных компаний показывает насколько этот пункт важен. Поэтому необходимость применения такого инструмента как управление трудовыми ресурсами важный элемент в управлении.

При этом не все методы законны и эффективны в деятельности конкретного предприятия, анализ эффективности использования определенных методов в определенной сфере – это опыт который может быть применен другими организациями.

При рассмотрении данной темы необходимо уделить внимание таким авторам, как: Андромедов М.А., Андрюшенкова Е.А., Игнашевич М.А., Никифорова Е.А., Алексеева М.А. Они занимаются вопросом общих

теоретических основ по теме трудовых ресурсов в современном мире. Их исследования можно принимать как основу учебной литературы, а так же использовать при более детальном рассмотрении выбранной темы.

Особую важность исследования авторов представляют, потому что, во–первых, это систематическое изложение основ представления информации о текущем состоянии исследованности вопроса трудовых ресурсов.

Во–вторых, в демонстрации практического приложения методик анализа трудовых ресурсов. Отличительной особенностью изложения материалов является то, что все методические вопросы рассматриваются на основе сквозного примера организаций, которая живет и работает в реальных условиях, испытывая характерные для настоящего времени трудности.

Более узкоспециализированными являются работы Григоренко Е.В, Береженко Е.А, Ротердамова П.С., Данилиной Г.И., Ильченко С.Н. Данные авторы рассматривают вопрос трудовых ресурсов, уделяя больше внимания производственной сфере экономики.

Данными авторами освещаются вопросы организации трудовых производственных процессов на предприятии, включая научную организацию и нормирование труда; организацию обслуживания производственного процесса и поточных линий; организацию технической подготовки производства; организацию и планирование инфраструктуры предприятия. Особое внимание уделено системе управления трудовой деятельностью организации, рассмотрена оценка их эффективности трудовых процессов.

Цель работы – оценка эффективности использования трудовых ресурсов предприятия в определенной сфере.

В соответствии с целью были поставлены следующие задачи:

1. Дать определение понятию и рассмотреть сущность трудовых ресурсов;
2. Выявить методы управления трудовыми ресурсами;

3. Изучить подходы к управлению трудовыми ресурсами за рубежом;
4. Представить общую характеристику деятельности предприятия;
5. Проанализировать методы управления трудовыми ресурсами на примере предприятия;
6. Выявить проблему использования трудовых ресурсов на предприятии.
7. Разработать пути решения выявленных проблем.

Объектом исследования являются трудовые ресурсы предприятия.

Предметом исследования являются методы оценки эффективности использования трудовых ресурсов.

Новизна исследования заключается в обобщении новых имеющихся знаний, при этом изучая и классические теории управления трудовыми ресурсами. Стоит отметить, что современный мир развивается очень быстрыми темпами, и потому мнение на все сферы жизни кардинально может меняться в течении одного десятилетия. К тому же, настигнувший мировой кризис показал несостоятельность экономической сферы нашей страны, что так же привело к ухудшению положения многих организаций и закрытию мелких предприятий, которые не могли выдержать конкуренции. Именно придя к этому осознанию, необходимо обобщать новый опыт в исследовании выбранной проблемы.

1 Общие сведения о трудовых ресурсах и их использовании

1.1 Понятие трудовых ресурсов

«Трудовые ресурсы – это часть населения трудоспособного возраста, обладающая необходимым физическим развитием, знаниями и практическим опытом для работы в народном хозяйстве. К трудовым ресурсам относят как занятых, так и потенциальных работников» [1].

Поскольку трудовые ресурсы являются самыми важными во всей экономической цепи и являются обязательной частью совершенно любого производства, вне зависимости от того, производятся материальные блага, развлекательные кино или программные продукты, или автомобили. Человек, как трудовой ресурс является центром всей подобной деятельности.

Трудовые ресурсы представляют собой не всех людей, а лишь только тех, которые пригодны для выполнения какой-либо конкретной работы. Таким образом, трудовые ресурсы являются крайне ограниченными и несмотря на свою постоянную возобновляемость, подготовка специалистов и даже простых работников занимает столь много времени, что к каждому сотруднику, в том случае, если он выполняет какую-либо сложную работу на производстве, необходимо уделять большое внимание.

Сами по себе трудовые ресурсы, представляют собой ту часть населения, которая способна работать в сферах производства, и классифицируется по группе факторов, таких как физическое развитие, профессиональное образование, опыт, приобретенные и врожденные навыки, особенности организма и уровню квалификации.

Некоторые трудовые ресурсы способны заниматься лишь одним делом и не могут быть переназначены на другие производства, некоторые не могут получить повышение, в связи с полным отсутствием специализированных управленческих навыков и т.п.

Потому каждый отдельный кадр представляется столь важным и несмотря на постоянную возобновляемость населения, а также постоянный выпуск новых специалистов из вузов страны, трудовые ресурсы в каждой сфере крайне ограничены и разбрасываться наиболее привлекательными нельзя.

В трудовые ресурсы естественным образом входят не только занятые, обладающие квалификацией сотрудники, которые долгие годы трудятся в одной сфере, но и потенциальные работники, к примеру, подающие надежды студенты и просто люди, имеющие предрасположение к профессии с самого рождения.

Понятие трудовых ресурсов было сформулировано в начале 20 века, когда в 1922 году академик Струмилин С., упомянул данный термин в своей научной работе, исследующей повышение эффективности использования ресурсов на производстве.

В западной литературе термин трудовых ресурсов заменяется термином HR (Human resources), который в последние годы стал активно применяться, в том числе, и в России.

Объем трудовых ресурсов нельзя установить с точностью до процента, поскольку, несмотря на то, что в каждой развитой стране ведется учет населения, а также подводится статистика под количество людей, способных заниматься той или иной работой, существует принцип свободного передвижения и текучки трудовых ресурсов. Большинство людей способно перемещаться не только в пределах собственного города, но в другие города, а также мигрировать в другие страны.

Большинство населения, подходящего для определенных сфер деятельности, сильно дифференцировано по площади, из-за чего, часто вынуждено заниматься не подходящими видами работы, для того, чтобы обеспечивать собственную достойную жизнь.

В современных реалиях, когда население размещено в основном в крупных городах, недалеко от крупных производств, основными

источниками пополнения трудовых ресурсов являются: молодежь, вступающая в трудоспособный возраст, бывшие военнослужащие, освобождённые от службы из-за сокращения войск, мигранты, убегающие от войны, притеснения и нуждающиеся в более удобных условиях работы.

В трудовых ресурсах постоянно происходят количественные изменения. При этом во все времена количество образованных специалистов, не имеющих работы примерно равно тому, сколько свободных мест в сферах, где испытывается недостаток в сотрудниках. Чаще всего это связано с понятием о «модности» профессии и ее привлекательности для населения.

Количественные изменения численности трудовых ресурсов характеризуются абсолютным приростом, темпами роста и темпами прироста.

Трудовые ресурсы подвержены большим изменениям, что связано с тем, что каждый человек нуждается в лучшей жизни конкретно для него. Потому каждый работодатель, предприниматель, использующий трудовые ресурсы должен использовать мотивацию для того чтобы привлечь специалистов в свою сферу деятельности, поддерживать их уровень, а также удерживать в своей сфере, повышая привлекательность профессии. *Характеристика трудовых ресурсов.* «По характеру выполняемых функций промышленно–производственный персонал (ППП) подразделяется на четыре категории: рабочие, руководители, специалисты и технические исполнители (служащие)» [11].

«Соотношение работников по категориям характеризует структуру трудовых ресурсов предприятия. В зависимости от характера трудовой деятельности персонал предприятия подразделяют по профессиям, специальностям и уровню квалификации» [3].

Для характеристики трудового потенциала предприятия используется целая система показателей. Количественная характеристика персонала измеряется в первую очередь такими показателями, как списочная, явочная и среднесписочная численность работников.

Трудовые ресурсы имеют определенные количественные, качественные и структурные характеристики, которые измеряются абсолютными и относительными показателями, а именно:

- среднесписочная и среднегодовая численность работников;
- коэффициент текучести кадров;
- доля работников, имеющих высшее и среднее специальное образование, в общей их численности.

Списочная численность – это количество работников списочного состава на определенную дату с учетом принятых и выбывших за этот день работников.

Явочная численность включает лишь работников, явившихся на работу.

Для определения численности работников за определенный период используется показатель среднесписочной численности.

Движение работников на предприятии (оборот) характеризуют следующие показатели:

– коэффициент оборота по приему – это отношение численности всех принятых работников за данный период к среднесписочной численности работников за тот же период;

– коэффициент оборота по выбытию – это отношение всех выбывших работников к среднесписочной численности работников;

– коэффициент текучести кадров – это отношение выбывших с предприятия по неуважительным причинам (по инициативе работника, из-за прогулов и др.) к среднесписочной численности (определяется за определенный период) [4].

Плановые расчеты по каждой категории работающих ведутся с применением различных методов определения необходимой их численности.

«Расчетная численность промышленно–производственного персонала на плановый период определяется исходя из базисной численности (Чб), планируемого индекса изменения объема производства (Iq) и относительной

экономии численности, полученной в результате расчетов роста производительности труда (ЭЧ)» [44]:

$$Ч_{ппп} = Чб * Jq - Эч \quad (1)$$

Более точным является метод расчета плановой численности промышленно–производственного персонала на основе полной трудоемкости изготовления продукции:

$$Ч_{ппп} = t / (Б * Квн) , \quad (2)$$

где t – полная плановая трудоемкость производственной программы, чел.–ч.;

$Б$ – баланс рабочего времени одного работника (расчетный эффективный фонд рабочего времени);

$Кв.н.$ – ожидаемый коэффициент выполнения норм.

Общая численность рабочих (чел.), занятых на нормируемых работах, определяется по формуле:

$$Ч = t / m, \quad (3)$$

где t – плановая трудоемкость единицы определенного вида продукции, чел.–ч.;

m – количество изделий данного вида продукции, единиц.

«Численность основных рабочих, занятых на ненормируемых работах, а также вспомогательных рабочих рассчитывается по нормам обслуживания с учетом сменности работ» [5].

«Численность руководителей, специалистов и служащих рассчитывается по каждой функции методом прямого нормирования или методом корреляционной зависимости. Руководители предприятий при установлении численности управленческого персонала могут руководствоваться типовыми штатными расписаниями, разработанными НИИ» [5].

«Численность непромышленного персонала не зависит от численности промышленно–производственного персонала и определяется отдельно по

каждому виду деятельности с учетом особенностей (детские учреждения, жилищно–коммунальное хозяйство, подсобное сельское хозяйство и т.п.).

1.2 Особенности управления трудовыми ресурсами

Работу с кадрами на предприятии осуществляют все линейные руководители, а также некоторые функциональные отделы и менеджеры: отдел кадров, отдел труда и заработной платы, отдел технического обучения, управляющие (директора, менеджеры) персоналом» [21].

В. М. Голянич [11], Е. И. Кудрявцева выделяют ключевые системные кадровые технологии, применение которых возможно в любой сфере профессиональной деятельности:

1. Дифференцированная система вознаграждений (грейдовая система оплаты труда), включая систему публичного признания заслуг и достижений;

2. Оценка индивидуального вклада на основании оценки профессионально значимых специфических для организации критериев профессиональной оценки – моделей компетенций;

3. Технология планирования карьеры и планов индивидуального развития (реализации потенциала), основанная на оценке по компетенциям сотрудников всех уровней по системе 360°;

4. Развитие механизмов обратной связи, особенно в направлении «снизу вверх», создание системы открытых обсуждений организационных проблем;

5. Создание проектных групп по разработке и реализации текущих организационных, перспективных и профессиональных проектов, развитию системы организационных знаний [13].

Управление трудовыми ресурсами это бизнес–процесс, который начинается задолго до поступления человека на работу и включает следующие этапы:

1. Поиск персонала.
2. Адаптация персонала.
3. Мотивация персонала.
4. Ротация персонала.
5. Обучение персонала.
6. Увольнение.

Поиск персонала может быть, как *активным*, так и *пассивным*, а также *комбинированным*.

Активный заключается в поиске сотрудников – молодых специалистов в профессиональных учебных заведениях методом приглашения, на конференциях методом перекупа у конкурирующих организаций. Поиск через кадровые агентства.

Пассивный поиск организуется через размещение информации в СМИ и последующем отборе кандидатов по заданным критериям. В этом случае кандидат должен доказать свою состоятельность и соответствие требованиям работодателя.

Пассивный поиск может осуществляться без подачи объявлений об открытых вакансиях, при этом не зависимо от потребности организации в сотрудниках на данный момент каждого обратившегося в отдел кадров просят оставить резюме, из которых формируется банк данных и к нему обращаются по мере необходимости.

После приема на работу каждый сотрудник должен пройти через период *адаптации* (лат. *Adaptatio* – приспособление) изменение чувствительности анализаторов в результате их приспособления к изменению силы действующих раздражителей [3]. При переходе сильных раздражителей к слабым, чувствительность постепенно повышается при усилении раздражительности она постепенно снижается.

Все более активно понятие «адаптация» используется в социальных науках, в том числе в психологии и педагогике, отражая стремление представителей этих наук, возможно, более целостно подойти к человеку в

процессе освоения им новых профессиональных социальных ролей, к ребенку при анализе его состояния и поведения в процессе воспитания и обучения.

«Социально – психологическая адаптации» – приспособление личности к новому социальному окружению, принятие групповых норм и ценностей нового коллектива, вхождение в его ролевую и статусную структуру [12].

В самом общем плане *адаптация* – процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды. Данный термин применяется в различных областях знаний, в частности в социологии и психологии выделяют социальную и производственную адаптацию. В определенной мере эти два понятия пересекаются, но каждый вид адаптации имеет и самостоятельные сферы применения: социальная деятельность не замыкается на производстве, а производственная включает и технические, и биологические, и социальные аспекты.

Профессиональная адаптация заключается в активном освоении работником тонкостей и специфики профессии, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений в стандартных ситуациях. Она начинается с того, что после оценки уровня опыта, знаний и личностных характеристик новичка для него определяется наиболее приемлемая форма «вхождения» в рабочий процесс (например, прохождение дополнительных курсов или прикрепление к наставнику). Насколько сложной окажется такая адаптация – зависит от содержания труда, интереса к нему нового работника, его индивидуально–психологических свойств, влияния профессиональной среды.

Психофизиологическая адаптация происходит на уровне организма человека, в результате чего уменьшаются отклонения в его функциональном состоянии (сотрудник меньше утомляется, приспособливается к высоким физическим нагрузкам и т.п.).

Социально-психологическая адаптация происходит к ближайшему социальному окружению, традициям и неписаным нормам коллектива, стилю

работы руководителей, особенностям межличностных отношений между сотрудниками. Такая адаптация предполагает вхождение работника в коллектив как равноправного его члена, принимаемого всеми. Но здесь у новичка могут возникнуть трудности, обусловленные несбывшимися ожиданиями быстрого успеха, нехваткой живого общения, практического опыта или переоценкой значения теоретических знаний и инструкций.

Увлечение собственным трудом для трудового ресурса является важным фактором для того, чтобы конечный продукт или услуга, получались наиболее качественными. Однако лишь единицы людей способны мотивировать сами себя для работы, большинству необходима мотивация со стороны.

Сама по себе необходимость трудовой мотивации подкрепляется не только социальной нуждой, ведь так или иначе она закреплена законодательно. Прямо или косвенно она предусматривалась многими постановлениями и законодательными актами, регламентирующими переход экономики к рыночным отношениям.

Однако это не значит, что работодатель, решивший поддерживать собственных сотрудников лишь большой зарплатой, при этом держа их в черном теле, будет в постоянном проигрыше по отношению к конкурентам или будет тем самым нарушать законодательство, просто в некоторых случаях (например, в работе вахтовым методом, в непригодных для постоянной жизни условиях), создать большую мотивацию, чем финансовую, попросту невозможно.

Сегодня существует множество различных способов мотивировать сотрудников, для повышения эффективности производства, однако, как свидетельствует современная практика ведения хозяйственной деятельности на производстве, большинство из них не получает должной реализации.

Большинство предпринимателей использует стандартные методы мотивации, вроде сдельной оплаты или премирования, что обеспечивает выполнение планов, однако не делает сотрудников в должной мере

счастливыми. Как показывает практика – трудовые ресурсы необходимо мотивировать иными способами, которые мы рассмотрим далее в данной работе.

Основа экономической и социальной стратегии – обеспечение изготовления конкурентоспособной продукции, при этом труд руководителей и специалистов не имеет прямых измерителей затрат и результатов, как в случае с расходом природных, финансовых или материальных ресурсов. Главный итог работы трудовых ресурсов – это успешная деятельность предприятия в любых условиях.

Определение численности персонала и развитие персонала.

Квалифицированное управление трудовыми ресурсами основано не только на профессиональном подходе к оптимальной численности персонала, но и своевременной ротации кадров, не исключая изменений штатного расписания предприятия. При этом следует отметить, что масштабы реализации последних мероприятий напрямую ограничены требованиями трудового законодательства Российской Федерации, а их даже незначительное нарушение неизбежно повлечет для работодателя серьезные юридические риски и экономические последствия.

Принятие решения об изменении структуры, штатного расписания, численного состава работников организации относится к исключительной компетенции работодателя, который вправе расторгнуть трудовой договор с работником в связи с сокращением численности или штата работников организации (п. 2 ч. 1 ст. 81 ТК РФ) при условии соблюдения порядка увольнения и гарантий, предусмотренных в ч. 3 ст. 81, ч. 1 ст. 179, ч. 1 и 2 ст. 180 ТК РФ.

Штатное расписание – это локальный нормативный акт работодателя, который включает в себя штатную структуру предприятия, количественно–профессиональный состав персонала, заработную плату, а также иные существенные условия трудового договора.

Таким образом, изменение штатного расписания может повлечь за собой как вообще прекращение трудовых правоотношений с работниками (в случаях, когда штатные единицы исключаются), так и внесение существенных изменений в их трудовые договоры (в случаях, когда штатные единицы подвергаются преобразованиям).

Сокращение численности штата как один из способов оптимизации его численности является крайней мерой для сторон трудовых правоотношений и обычно связано с уменьшением объемов производства на предприятии, которое также может возникнуть по причине ошибок в кадровой политике работодателя.

Очевидно, что реализация указанных мероприятий невыгодна работодателю как с экономической точки зрения, поскольку предполагает выплату входных пособий в порядке ст. 180 ТК РФ и других компенсаций работнику при расторжении трудового договора, так и с точки зрения имиджа и привлекательности компании внутри трудового коллектива и на внешнем рынке труда. Такая мера также экономически и психологически болезненна и для работника, поскольку непосредственно затрагивает его дальнейшую судьбу, тем более, если она еще не определена.

Изменение штатного расписания без внедрения процедур сокращения численности штата в данном случае является более гибким инструментом в руках работодателя и предоставляет возможность для оперативного и своевременного реагирования на расстановку кадров предприятия, которая предполагает рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям (отделам, цехам), участкам и рабочим местам в соответствии с принятой в компании системой разделения и кооперации труда.

Штатное расписание является важнейшим регулятором трудовых правоотношений, а его своевременное изменение во многом может способствовать созданию эффективной структуры работников организации за счет проведения оптимизации использования персонала,

подразумевающей, по нашему мнению, комплекс мероприятий, направленных на обеспечение условий для наиболее эффективной реализации творческого и физического трудового потенциала работников [20].

При таких обстоятельствах умелое и взвешенное использование такого регулятора, как изменение штатного расписания предприятия, позволит работодателю предоставить сотруднику такую работу, которая ему больше всего соответствует в данный период времени, которая больше его удовлетворяет, которая позволит ему содействовать в освоении смежной специальности, расширить его опыт, а также решить различные производственные задачи.

Таким образом, к механизмам управления штатным расписанием относятся:

- регулирование количества сотрудников в соответствии с потребностями организации: расширение/сокращение;
- изменение организационной структуры;
- изменение в подходах к определению необходимых должностей и требованиям, предъявляемым к сотрудникам.

В современных условиях технического прогресса и конкурентного рынка обучение персонала – уже не просто средство мотивации и инструмент управления персоналом.

Развитие – это процесс, предполагающий изменение материальных и духовных объектов, их усовершенствование.

С точки зрения кадрового менеджмента, развитие персонала – это система организационно–экономических мероприятий, включающих:

- выработку стратегии;
- прогнозирование и планирование потребности в персонале;
- профессиональное обучение;
- переподготовку и повышение квалификации персонала;
- планирование деловой карьеры;

- ротацию кадров;
- работу с кадровым резервом;
- организацию адаптации;
- формирование корпоративной культуры.

По мнению М.С. Каз, современные организации в результате необходимости постоянного развития и совершенствования вынуждены «охватить через формализованные оценочные системы область «неявного знания» (скрытого, опирающегося на неосознанные ощущения, слабо поддающегося прямому выражению и поэтому сугубо личностного)» [16, с. 217]. В качестве важной задачи такой системы можно выделить необходимость формирования высококомпетентного кадрового потенциала организации, определяющего ее текущее состояние и перспективы развития, и, таким образом, являющегося главным условием обеспечения конкурентоспособности организации. Реализация данной цели обуславливает необходимость создания системы оценки персонала на основе компетентностного подхода.

Важно указать на две составляющие трактовки компетенций:

- компетенции как потенциал, совокупность качеств работника;
- проявление компетенций как реальный (наблюдаемый и измеримый) результат профессиональной деятельности.

Это понимание особенно актуально с точки зрения выявления и оценки компетенций сотрудников любой организации, а также избрания конкретных мер по развитию компетенций и по стимулированию труда. Эти различия схематично показаны в таблице 1.

Таблица 1 – Две составляющие понятия «компетенции»

Аспект различий	Компетенции как потенциал	Компетенции как результат работы
Момент выявления	При приеме на работу и в любое другое время	После начала исполнения трудовых обязанностей, но не раньше, чем закончился период адаптации

Основные условия формирования	Способности, воспитание, образование	Наличие внешних стимулов, а также личных и корпоративных ценностей
Меры руководства по формированию	До начала работы – профорентация; после – обучение, переподготовка и повышение квалификации	Только после начала работы – материальное и моральное стимулирование, формирование соответствующей оргкультуры
Поощрение и наказание	Наказание за отсутствие недопустимо. В случае полного отсутствия нужной компетенции, а также невозможности или экономической нецелесообразности ее развития за счет компании – отказ в приеме на работу / увольнение	Положительные и отрицательные методы стимулирования практически одинаково допустимы и эффективны

Каждой организации для успешной реализации ее стратегии требуются самые различные компетенции от ее сотрудников. Одна из возможных классификаций компетенций в общем виде представлена нами на рисунке 1.

Система обучения и развития персонала организации многовариантна, но всегда основана на стратегической ориентации организации. Первый вариант определяет стратегическую ориентацию работодателя на использование только испытательного срока. В этом случае в организации отсутствует формализованная технология профессиональной и психологической адаптации всех вновь нанятых сотрудников под постоянным контролем и с непосредственным участием службы персонала. Испытательный срок используется для решения только одной управленческой задачи – проверки правильности принятого решения о целесообразности найма. Таким образом, процедура первичного развития фактически распространяется только на молодых специалистов и осуществляется в форме произвольного их обучения, организованного по усмотрению и силами непосредственных технических руководителей.



Рисунок 1 – Виды компетенций

Единственным преимуществом варианта является его удобство с позиции интересов кадровой службы организации, специалисты которой фактически самоустраняются от какого-либо участия в первичном развитии новых сотрудников.

С позиции корпоративных интересов организации рассматриваемый вариант имеет два принципиальных недостатка. Во-первых, существенно удлиняются сроки профессиональной адаптации новых сотрудников и, как результат, повышается вероятность ошибок при исполнении ими установленных должностных функций. Во-вторых, из-за отсутствия эффективной поддержки со стороны профессионального психолога увеличиваются также и сроки психологической адаптации нанятых сотрудников в коллективе. Следствием этого выступает повышенная угроза стрессов и снижение общей продуктивности их труда.

В силу действия указанных недостатков данный вариант не рекомендуется использовать в современных условиях.

Второй вариант определяет стратегическую ориентацию работодателя на организацию первичного развития на основе формализованной технологии, дифференцированной по категориям вновь нанятых сотрудников. В этом случае работодатель реализует специальные программы предварительного обучения, профессиональной и психологической адаптации всех вновь нанятых сотрудников, осуществляемые по специальным методикам под постоянным контролем и с непосредственным участием службы персонала. Рассматриваемая технология не исключает необходимости испытательного срока для большинства новых сотрудников. При этом одним из условий его прохождения определяется успешное завершение всех установленных процедур первичного обучения.

Главным преимуществом варианта выступает повышение эффективности профессиональной адаптации всех нанятых сотрудников. Для обеспечения необходимой эффективности этого процесса должны обеспечиваться два главных условия:

- дифференциация технологий первичного обучения по квалификационным категориям персонала (для руководителей и экспертов, для исполнителей, для молодых специалистов, для выпускников средней школы);
- закрепление за каждым новым молодым сотрудником персонального куратора (наставника) из числа наиболее опытных специалистов соответствующих структурных подразделений [25].

Вторым преимуществом варианта является принципиальное ускорение психологической адаптации новых сотрудников. В этом процессе, наряду с руководителем подразделения и персональным куратором, должен участвовать психолог кадровой службы.

Недостатки рассматриваемого варианта имеют преимущественно «технический» характер. Для службы персонала его реализация связана с методическим усложнением централизованного управления процессом первичного развития новых сотрудников. Для руководителей структурных

подразделений определенные сложности создает необходимость отвлечения персональных кураторов от исполнения собственных служебных обязанностей.

С учетом объективных преимуществ данного варианта его рекомендуется использовать в качестве стратегического приоритета любых типам современных организаций [12].

Увольнение сотрудника может быть осуществлено, как по инициативе сотрудника, так и по инициативе работодателя и если первому необходимо лишь изъявить свое желание и отработать две недели, то второй (работодатель) должен обосновать свое решение, которое может обоснованно в связи со следующими обстоятельствами:

- нарушение режима труда (прогул);
- несоответствие занимаемой должности, которое может быть доказано только результатами аттестации;
- в оговоренных законом случаях утрата доверия.

В иных случаях поведение работодателя может быть расценено как дискриминация в сфере труда.

Каждый случай увольнения должен быть детально изучен и выявлены причины поведения сотрудников, так как высокая текучесть кадров является одним из показателей неблагополучия.

Для обеспечения роста производительности труда на предстоящий период необходимо определить эффективность всех мероприятий, планируемых предприятием, в трудовых показателях.

Расчет эффективности этих мероприятий производится в норма-часах, а эффективность отдельных мероприятий можно непосредственно выразить в сокращении численности персонала.

Обоснование роста производительности труда на многих действующих российских предприятиях производится по факторам. При этом расчет осуществляется исходя из необходимости экономии численности работающих по всем факторам роста производительности труда.

Наиболее распространенными являются следующие основные методы определения потребности в рабочих кадрах: по трудоемкости работ, по нормам выработки, по рабочим местам на основании норм обслуживания машин и агрегатов и контроля за технологическим процессом

Как показывает многолетний опыт функционирования предприятий, именно премирование сотрудников за различные достижения, вроде выполнения плана, разработки качественно новой идеи и т.п., при том не обязательно в финансовом плане, способно наиболее качественно повлиять на эффективность работы всего коллектива. При этом важно помнить, что, премируя достижения одного члена коллектива, нельзя забывать об остальных.

Сегодня специалистами в области HR разработано множество способов повышения эффективности использования трудовых ресурсов. В первую очередь они касаются необходимости создавать и сохранять на протяжении длительного периода единую команду, в которую изредка будут добавляться новички, поскольку лишь в таком случае обеспечивается постоянный качественный прирост производительности, который можно объективно оценить со стороны.

Работа с увольняющимися и разработка мероприятий по сокращению текучести кадров являются важными элементами работы с персоналом.

Во-первых, специалисту по работе с кадрами необходимо максимально объективно оценить ситуацию, а также выслушать точку зрения сотрудника, желающего покинуть место работы. В некоторых случаях можно предложить специальные условия для конкретного работника для того, чтобы он остался на должности, в команде, в альтернативном случае можно применить полученные от бывшего сотрудника данные для того, чтобы в последствии минимизировать те проблемы, из-за которых происходит текучка кадров [2, с.67].

Другим важным фактором повышения эффективности деятельности трудовых ресурсов является преемственность. Квалифицированный

сотрудник имеющий большой опыт может позволить себе больше отдыха и обеспечить себе и предприятию более качественный прирост эффективности

Кадры, и заработная плата – эти понятия тесно связаны между собой. На каждом предприятии должен разрабатываться план по труду и заработной плате. Целью подобного плана является выявление резервов по улучшению рабочей силы и на этой основе повышение производительности труда.

Кроме того, планирование заработной платы должно предполагать то, что процесс роста производства и сбыта товаров и услуг должен всегда опережать темпы роста заработной платы.

Как показывает многолетний опыт функционирования предприятий, именно премирование сотрудников за различные достижения, вроде выполнения плана, разработки качественно новой идеи и т.п., при том не обязательно в финансовом плане, способно наиболее качественно повлиять на эффективность работы всего коллектива. При этом важно помнить, что, премируя достижения одного члена коллектива, нельзя забывать об остальных.

Таким образом, достижение современным предприятием конкурентных преимуществ на рынке во многом обеспечивается эффективностью его ресурсной политики, а в частности политики в отношении трудовых ресурсов.

Для того чтобы разработать методы повышения эффективности трудовых ресурсов специалисты выделяют различные группы людей, определяя для каждой группы свои методы повышения мотивации. Трудовые ресурсы на сегодняшний день характеризуются следующими понятиями: персонал предприятия, трудовой коллектив, и кадры.

1.3 Понятие эффективности использования трудовых ресурсов, методика оценки

Эффективность – это уровень соответствия результатов какой–либо деятельности поставленным задачам [28]. «Например, экономическая эффективность – результативность экономической системы, выражающаяся в отношении полезных конечных результатов ее функционирования к затраченным ресурсам. Складывается как интегральный показатель эффективности на разных уровнях экономической системы, является итоговой характеристикой функционирования национальной экономики. Эффективность производства характеризует повышение производительности труда, наиболее полное использование производственных мощностей, сырьевых и материальных ресурсов, достижение наибольших результатов при наименьших затратах» [29].

Оценка экономической эффективности производится путем сопоставления результатов производства с затратами:

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{Результат}}{\text{Затраты}} \quad (4)$$

где результат производства – его полезный конечный результат в виде:

- 1) материализованного результата процесса производства, измеряемого объемом продукции в натуральной и стоимостной формах;
- 2) народнохозяйственного результата деятельности предприятия, который включает не только количество изготовленной продукции, но и охватывает ее потребительскую стоимость.

С учетом указанных принципов определена следующая система показателей эффективности производства:

- 1) обобщающие показатели:
 - производство чистой продукции на единицу затрат ресурсов;

- прибыль на единицу общих затрат;
 - рентабельность производства;
 - затраты на 1 рубль товарной продукции;
 - доля прироста продукции за счет интенсификации производства;
 - народнохозяйственный эффект использования единицы продукции;
- 2) показатели эффективности использования труда (персонала):
- темп роста производительности труда;
 - доля прироста продукции за счет увеличения производительности труда;
 - абсолютное и относительное высвобождение работников;
 - коэффициент использования полезного фонда рабочего времени;
 - трудоемкость единицы продукции;
 - зарплатоемкость единицы продукции;
- 3) показатели эффективности использования производственных фондов:
- общая фондоотдача;
 - фондоотдача активной части основных фондов;
 - рентабельность основных фондов;
 - фондоемкость единицы продукции;
 - материалоемкость единицы продукции;
 - коэффициент использования наиважнейших видов сырья и материалов;
- 4) показатели эффективности использования финансовых средств:
- оборачиваемость оборотных средств;
 - рентабельность оборотных средств;
 - относительное высвобождение оборотных средств;
 - удельные капитальные вложения (на единицу прироста мощности или продукции);
 - рентабельность капитальных вложений;
 - срок окупаемости капитальных вложений и др. [29].

«В мировой практике существует множество методов и технологий управления организацией, значительное распространения получила системы ключевых показателей деятельности (KPI)» [21].

«Данный метод основывается на стратегии организации и процессе выбора стратегических целей организации, их четкого формулирования и разработки способов достижения этих целей с помощью ключевых показателей деятельности. Ключевые показатели деятельности (KPI – Key Performance Indicators) – это система оценки, позволяющая организации определить достижение бюджетных и тактических (операционных) целей» [21].

Система KPI служит, прежде всего, для оценки работодателями своих сотрудников, она позволяет проанализировать положение организации в целом и каждого отдельного работника в настоящий момент и понять, насколько сегодняшнее положение соответствует стратегическим целям организации.

Именно стратегическое управление готовит организацию к будущему, задает долгосрочное направление развития организации. Система KPI – это, своего рода, стандартизированная форма управления персоналом. Система KPI дает руководителю средства для достижения цели, повышая эффективность трудовых ресурсов организации.

«В задачи системы KPI входят обеспечение целевой направленности всей деятельности организации; определение параметров оценки персонала; выявление взаимосвязей сотрудников организации, мотивация персонала, формирование внутренней среды, благоприятствующей эффективной деятельности сотрудников» [7].

Таким образом, система KPI – одновременно поисковая, научно-исследовательская и проектная работа.

«Система KPI служит, прежде всего, для оценки работодателями своих сотрудников, она позволяет проанализировать положение организаций в целом и каждого отдельного работника в настоящий момент и понять,

насколько сегодняшнее положение соответствует стратегическим целям организаций» [21].

Российская экономическая теория не объясняет содержание понятия КРІ или «ключевые показатели». Обычно российские экономисты выделяют показатели отчетности, статистические критерии или нормативные требования.

«Основное отличие ключевых показателей деятельности и критериев, по которым принято в России оценивать результаты работы является ориентация системы КРІ на стратегические цели организации и их достижение (рисунок 1), в то время как российские критерии не соотносятся со стратегией организации, и оценивают преимущественно тактические задачи» [13].

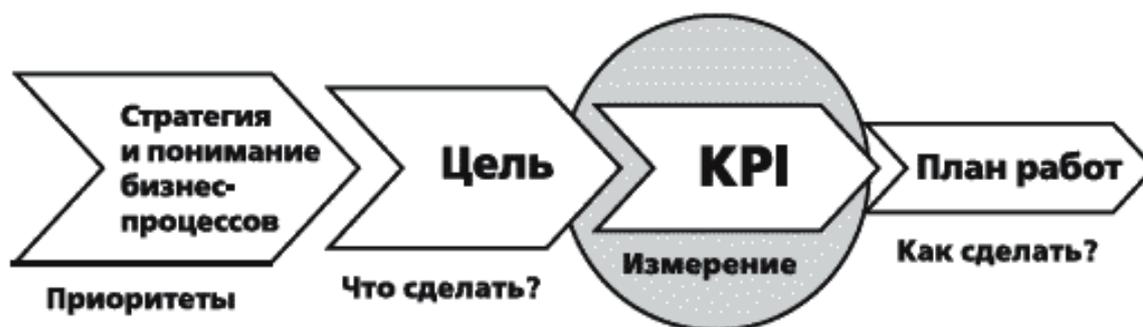


Рисунок 2 – Алгоритм применения системы КРІ

«Основное противоречие, заложенное в организации процессов разработки и внедрения КРІ, заключается в том, что стратегия организации, определение ее целей и задач являются привилегией и обязанностью высшего управленческого звена организации, в то время как реализовывать стратегию приходится сотрудникам на уровне структурных подразделений. Недостаточный обмен информацией между руководством организации и сотрудниками, обусловленный, прежде всего, информационной перегруженностью управленческого звена, делает невозможным контроль за выполнением стратегических задач персоналом» [21].

«Для разработки эффективной системы КРІ каждый показатель

работы оценивается на соответствие критериям. Другими словами, необходимо проверить, действительно ли сформулированный показатель является ключевым и надежным и можно ли им руководствоваться при оценке результатов деятельности» [11].

В рамках теорий менеджмента выделяют множество различных критериев, перечислим некоторые из них:

- Показатель должен отражать степень достижения стратегических целей организации.
- Показатель должен отражать основной процесс организации.
- Показатель должен влиять на управленческие решения, а решения в свою очередь, зависеть от показателя.
- Показатель должен поддаваться управлению и регулированию, то есть менеджеры организации своими действиями и волевыми усилиями могут менять величину показателя в рамках своих обязанностей.
- Показатель имеет потенциальную устойчивую причинно-следственную связь с другими показателями.
- Показатель можно измерить и расчет показателя не требует особых усилий или специальных знаний и навыков.
- Отчетную информацию для определения показателя должен быть довольно просто собрать.
- Показатель должен иметь экономический (статистический) смысл при рассмотрении в комплексе показателей организации.
- Показатель должен быть ясным и понятным тем людям, работа которых будет контролироваться на основе этого показателя.
- Без показателя невозможно принять адекватные управленческие решения [20].

«Критерии необходимы для того, чтобы определить, соответствует ли им показатель и стоит ли показатель включать в общую систему КРІ, разработанную для организации. Многие организации в своей работе используют неправильные критерии, причем ошибочно называют их

ключевыми показателями деятельности. Организациям, выделяющим 20 или более KPI, не хватает ни концентрации, ни согласованности в действиях, и они обычно добиваются меньшего, чем могли бы. Очень немногие организации на самом деле удачно контролируют свои настоящие KPI. Зачастую в организациях нет четкого разделения KPI на стратегические и нормативные» [34].

В результате, становится весьма проблематично выделить ключевые показатели из полного набора показателей деятельности. Как следствие, происходит мониторинг не столь значимых показателей, выполняется существенный объем работы, не приводящий к каким-либо определенным результатам.

Ключевые показатели эффективности должны основываться на достоверных данных.

«Даже правильно разработанные ключевые показатели не будут выполнять свои функции, если нет данных, необходимых для их определения. Руководство организации часто ошибочно полагает, что в хранилищах данных есть вся информация, необходимая для использования того или иного показателя. Однако нужна стопроцентная уверенность в том, что измерение показателя будет осуществляться на основе достоверной информации, отражающей реальное положение вещей. Даже в случае, если ключевой показатель деятельности является стратегически важным, но он неизмерим, вследствие невозможности получения по нему полной достоверной информации, он подлежит пересмотру. Или же следует решить проблему сбора данных и их интеграции данных, которая, безусловно, является одной из важней задач при работе с ключевыми показателями деятельности» [21].

«Ключевые показатели деятельности должны быть понятны и просты в использовании. Если сотрудник не сможет запомнить, тем более, понять ключевые показатели, то он не сможет с ними работать. Вместо мотивации возникнет демотивация сотрудников. Если KPI невозможно не только

измерить, но просто даже понять, каким образом их выполнение способствует достижению стратегических целей компании, то, скорее всего, и оценка степени их выполнения будет субъективной. Таким образом, система показателей окажется не только малоэффективной, она также может принести существенный урон организации при ее неправильном использовании» [54].

Количество ключевых показателей должно быть небольшим. Одной из типичных ошибок организации. Внедряющих в свою систему управления КРІ является большое количество показателей. Компании разрабатывают до сотни показателей для четырех составляющих системы сбалансированных показателей. Это приводит к возникновению сложности с определением стратегических и нормативных КРІ. В результате увеличиваются временные затраты на сбор и обработку информации. Кроме того, размывается вес каждого показателя, а это уже влияет на политику вознаграждения.

2 Общая характеристика деятельности TeleCore

2.1 История предприятия

TeleCore ведет свою историю начиная с 1998 года. С 2001г. разработка комплексных инженерных решений является основной сферой деятельности компании. На сегодняшний день TeleCore является крупнейшей производственно–инжиниринговой организацией России с филиалами в Москве, Томске и собственным конструкторским бюро и проектным офисом.

Ключевые события в истории становления TeleCore:

- 1998 год. Выпуск первой продукции коммерческого назначения.
- 1999 год. Разработка оптических кроссов и начало массового выпуска телекоммуникационных стоек и шкафов.
- 2000 год. Разработка линейки климатических шкафов и последующая реализация типовых проектов.
- 2001 – 2002 года. Компания меняет свое позиционирование как поставщика исключительно шкафной продукции и приступает к разработке комплексных инженерных решений.
- 2003 – 2005 года. Развитие инженерных компетенций, исследования и внедрение новых инженерных разработок. Проектирование инженерных комплексов и энергетических решений на базе корпусных конструкций.

Сертификация производства по международным нормам и правилам ISO 9001. Переход на современное оборудование, создание отлаженной логистики, организация службы контроля качества продукции.

- 2005 год Старт OEM – производства телекоммуникационных шкафов и стоек для ведущих транснациональных компаний – APC, Rittal и IskraTel.

Поставка более 1500 ДГУ контейнерного исполнения по государственному контракту.

Успешное завершение ряда крупных заказов для федеральных заказчиков. Созданы сети региональных сервисных представительств. География поставок охватывает все регионы РФ.

- 2008 год Усиление позиции на телекоммуникационном рынке, активные разработки новой продукции и увеличение объема производства, выпуск телекоммуникационных решений под ключ.

Разработка и производство первых мобильных контейнерных дата-центров (МЦОД) и начало формирования базы знаний по техническим решениям.

- 2009 год. Официальная регистрация товарного знака Telescore. Разработка и производство первого МЦОД с технологией прямого естественного охлаждения (Free Cooling).

- 2010 год. Техническое перевооружение, внедрение новейших разработок, увеличение объема производимой продукции для телекоммуникационной и IT-отраслей, предприятий ТЭК, начало производства блок – контейнеров связи.

- 2011–2012 год. Усовершенствование технологии окраски контейнерных и шкафных решений. Разработка и производство первого решения на базе двух блок – контейнеров. Начало производства блок – контейнеров пунктов контроля и управления (БК ПКУ).

- 2013 год. Разработка и производство МЦОД с системой пароувлажнения.

Производственные мощности компании были унаследованы от бывшего предприятия военно–промышленного комплекса в г. Томске, которое более 40 лет специализировалось на выпуске инженерных комплектов и средств автоматизации. В рамках компетенции конструкторского бюро – изыскания и разработка в области сложных инженерных решений с интегрированными инженерными системами функционирования и жизнеобеспечения.

TeleCore является юридическим лицом коммерческой организацией, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров, созданным в целях извлечения прибыли.

TeleCore действует на основании Устава, Гражданского кодекса РФ, ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», действующего законодательства.

Сформулируем и представим в наглядной форме стратегические задачи TeleCore (рисунок 3).

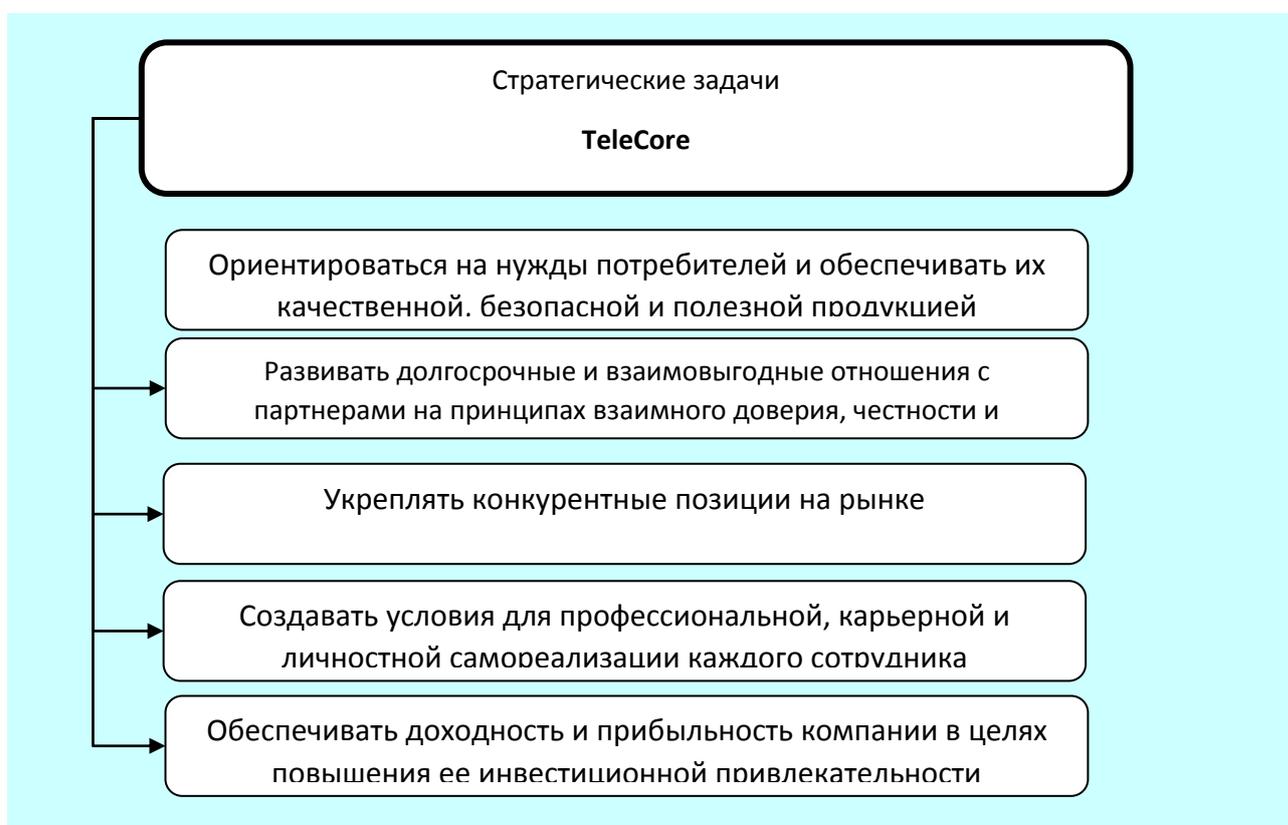


Рисунок 3 – Стратегические задачи и направления развития TeleCore

На основании анализа тактики управления предложу стратегию развития для исследуемого предприятия TeleCore.

2.2 Анализ деятельности предприятия

Преимущество TeleCore – многолетний опыт разработки, производства и обслуживания комплексных решений различного назначения

и сложности. Благодаря накопленному опыту и уникальной экспертизе специалисты TeleCore выполняют интеграцию инженерных систем от различных производителей в составе единого комплексного решения.

При выпуске продукции специалисты компании придерживаются принципа производства инженерных решений с высокой заводской готовностью, когда на производственной площадке выполняются монтаж и тестирование инженерных систем, средств автоматики, проводятся комплексные испытания продукции.

Ключевые производственные направления TeleCore сегодня – это:

1. мобильные комплексы: мобильные центры обработки данных (МЦОД);
2. контейнерные инженерные решения;
3. шкафная продукция;
4. оборудование информационного доступа.

Для всего спектра производимой продукции инженерная служба TeleCore осуществляет подготовку оборудования к эксплуатации, а также сервисное (гарантийное и регламентное) обслуживание инженерных систем, входящих в состав поставляемых решений. Вся выпускаемая нашей компанией продукция защищена зарегистрированным товарным знаком TeleCore.

На сегодня разработано и реализовано более 30 исполнений контейнерных дата – центров и свыше 100 контейнерных решений типа «узел связи».

Для реализации назначенных целей, предприятие систематически расширяет ассортимент своей продукции и услуг, а так же следит:

- за качеством доставленного сырья;
- заботится о наилучшем уровне произведённых товаров и предложенных услуг;
- приспособливает торговые предложения под индивидуальные ожидания потребителя.

Процесс распределения и сбыта продукции на предприятии спланирован достаточно эффективно, однако необходимо постоянно работать на его улучшение, что является неотъемлемой частью требований рыночной экономики. Отметим, что TeleCore использует многовариантную систему сбыта: розничная продажа; посредники, приобретающие продукцию для перепродажи; оптовая продажа.

Сбытовая стратегия TeleCore по продвижению товара на рынок представлена на рисунке 5.

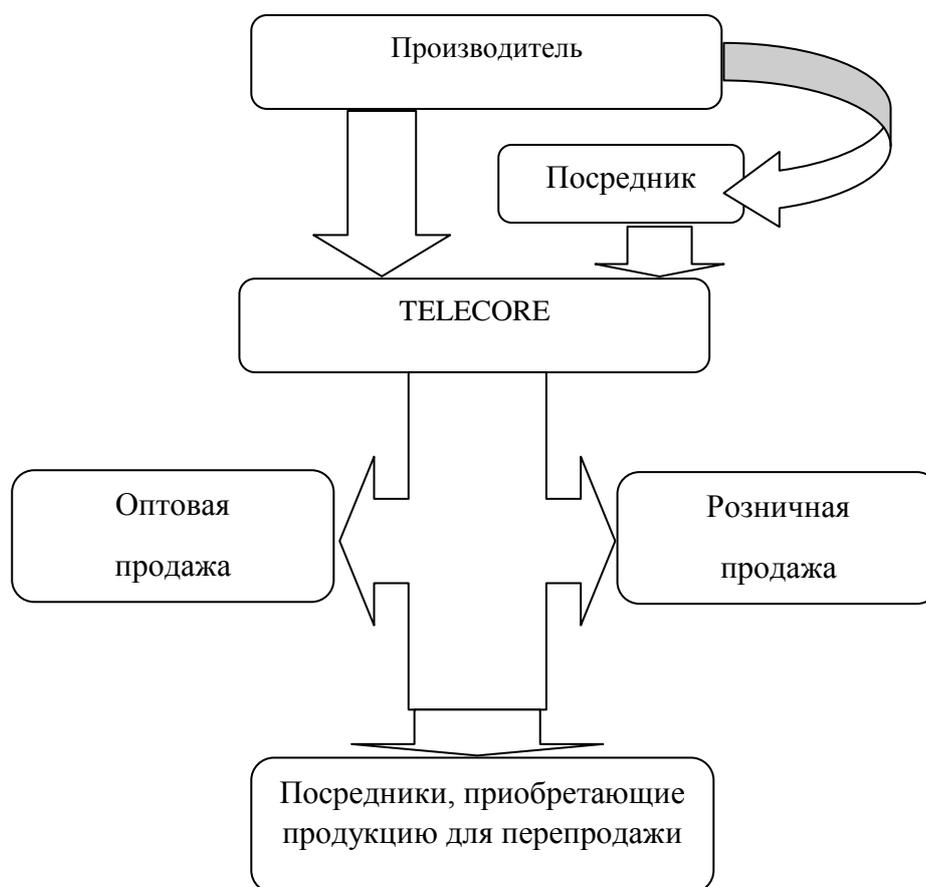


Рисунок 5 – Сбытовая стратегия TeleCore по продвижению товара на рынок

Целями продвижения является увеличение объемов продаж продукции TeleCore, осведомленности целевой аудитории о преимуществах данной продукции.

TeleCore предпочитает в основном поставлять свою продукцию оптом. Объем оптовых продаж составляет на предприятии более 50 %.

Проведем SWOT–анализ деятельность TeleCore

Таблица 2 – Характерные черты SWOT–анализа ООО «TeleCore»

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	ВОЗМОЖНОСТИ
<ol style="list-style-type: none"> 1. широкий ассортимент услуг, наличие новинок 2. гарантированное качество услуги–использование только сертифицированной оригинальной продукции, а не китайских аналогов 3. наличие поставщиков, отпускающих сырье с большой отсрочкой платежа 4. постоянный мониторинг конкурентов и быстрое реагирование на изменение цен 5. низкая текучести кадров 6. 20 лет на рынке связи г. Томска и РФ узнаваемость бренда среди потребителей – предприятий 7. ориентация на массового потребителя 8. обучение сотрудников 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продолжение национальной экспансии 2. Рост бизнеса 3. Снижение издержек за счет эффекта масштаба 4. Нарастивание доли рынка за счет дополнительных услуг 5. Продажа услуг с помощью IT – технологий
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	УГРОЗЫ
<ol style="list-style-type: none"> 1. невыгодное географическое положение, дорожный тупик 2. недостаточность рекламы 3. недостаточное финансирование маркетинга, включая рекламу, снижает возможности привлечения новых клиентов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рост конкуренции в отрасли может снизить маржинальность 2. Усиливающееся правительственное регулирование 3. Малочисленность серьезных инвестиций 4. Снижение платежеспособности бизнеса

Заполнив эту матрицу можно обнаружить, что:

- Определены основные направления развития компании
- Сформулировали основные проблемы компании.

Проанализировав и сопоставив возможности с сильными сторонами «TeleCore», приходим к выводу, что при данных условиях для компании будет выгодно предоставление дополнительных услуг. Опираясь на сильные стороны компании можно снижать угрозы, применяя гибкую ценовую политику для борьбы с нежелательными конкурентами. Основной из слабых сторон для реализации возможностей может быть недостаток денежных средств необходимых для покупки товаров.

Таблица 3 – Количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды

		Сильные стороны			Слабые стороны		
		Высокая конкурентоспособность	Высокое качество услуг	Высококвалифицированный персонал	Слабый маркетинг	Недостаток финансов	Ограниченные мощности производства
Угрозы	Большое количество конкурентов	5	4	4	4	2	2
	Ассортимент услуг	5	5	4	4	3	5
Возможности	Расширение рынка сбыта	4	5	3	5	3	3
	Освоение новых технологий	4	3	2	4	2	3

Просуммируем полученные оценки и определим общую значимость сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды (таблица 4).

Таблица 4 – Количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды

Сильные стороны	Балл	Слабые стороны	Балл
Высокая конкурентоспособность	18	Слабый маркетинг	17
Высокое качество услуг и материалов	17	Недостаток финансов	10
Высококвалифицированный персонал	13	Ограниченные мощности производства	13
Угрозы	Балл	Возможности	Балл
Большое количество конкурентов	21	Расширение рынка сбыта	23
Ассортимент услуг	26	Освоение новых технологий	18

Анализ позволяет определить, насколько сильны сильные стороны и слабы слабые, исходя из состояния внешней среды, а также насколько важны угрозы и возможности, исходя из состояния внутренней среды. Количественная оценка сильных и слабых сторон позволяет предприятию расставить приоритеты с целью распределения ресурсов между различными

проблемами. Рассмотрим проблемное поле (таблица 5).

Таблица 5 – Формирование проблемного поля в рамках SWOT–матрицы

		Сильные стороны			Слабые стороны		
		Высокая конкурентоспособность	Высокое качество товаров и услуг	Высококвалифицированный персонал	Слабый маркетинг	Недостаток финансов	Ограниченные мощности производства
Угрозы	Большое количество конкурентов	Улучшение качества продукции и создание рекламы	Освоение передовых технологий, улучшение качества продукции		Повышение квалификации персонала в сфере маркетинга	Получение субсидий, кредитов, займов	Обновление оборудования
	Ассортимент услуг	Дальнейшее повышение качества продукции, исходя из желаний потребителей		Выпуск новой конкурентной продукции			
Возможности	Расширение рынка сбыта	Увеличение объемов продукции и улучшение качества		Разработка продукции, максимально приближенной к существующим условиям	Проведение маркетинговых исследований	Внедрение новых технологий и методов управления	
	Освоение новых технологий			Овладение смежными производствами			

Количественная оценка проблемы складывается как сумма экспертных оценок комбинаций сильных и слабых сторон с угрозами и возможностями, перекрываемых данной проблемой (таблица 6).

Таблица 6 – Количественная оценка проблем

Проблема	Оценка
Улучшение качества продукции и создание рекламы	5
Освоение передовых технологий, улучшение качества продукции	8 (4+4)
Повышение квалификации персонала в сфере маркетинга	8 (4+4)
Получение субсидий, кредитов, займов	8 (2+3+3)
Обновление оборудования	7 (2+5)
Дальнейшее повышение качества продукции, исходя из желаний потребителей	10 (5+5)
Увеличение объемов продукции и улучшение качества	4
Выпуск новой конкурентной продукции/услуг	8 (4+4)
Разработка продукции, максимально приближенной к существующим условиям	5
Проведение маркетинговых исследований	5 (3+2)
Внедрение новых технологий и методов управления	6 (3+3)

Наиболее сильной стороной, которую мы можем использовать, чтобы задействовать имеющиеся возможности и ослабить угрозы, является дальнейшее «новой конкурентной продукции/услуг». Наибольшую угрозу из внешней среды для компании представляют ограниченные мощности производства и слабый маркетинг.

Таким образом, предприятию необходимо использовать маркетинговую стратегию. Основными задачами развития стратегии маркетинга TeleCore являются: удовлетворение запросов потребителей (заказчиков); оптимальное использование технологических знаний и опыта; оптимизация финансовых результатов; превращение потенциальных потребителей в реальных, и соблюдение принципов гибкости ведения дела.

В настоящее время TeleCore может выбрать для себя одну из предлагаемых ниже товарных стратегий:

Стратегия 1. Новый товар на новом рынке. Подразумевает большие затраты на продвижение товара в отношении как потребителей, так и контрагентов. Кроме того, вывод нового товара связан с коммерческими рисками, значительно превышающими показатель 50:50. Например, TeleCore может начать работу по поставке в магазины города продукции здорового питания. Этот рынок еще находится в стадии своего активного развития.

Стратегия 2. Новый товар на старом рынке. Подразумевает внедрение нового товара под уже «раскрученной» торговой маркой с целью удержания или завоевания рынка. Это вынужденная мера, так как никто не будет рисковать прибылью, если дела и так идут хорошо. На рынке должны сформироваться серьезные угрозы, чтобы производитель пошел на риск вывода нового товара.

Стратегия 3. Старый товар на новом рынке. Подразумевает освоение новых товарных рынков и к выходу на новые товарные ниши.

Стратегия 4. Старый товар на старом рынке. Подразумевает удержание завоеванных на рынке позиций и отказ от риска, связанного с внедрением инноваций.

Для TeleCore выбор товарной стратегии зависит от трех видов факторов:

- 1) особенностей (свойств) товара;
- 2) особенностей (потребностей) покупателей;
- 3) особенностей конкуренции на рынке.

При этом основная функция маркетинга при реализации товарной политики заключается в изучении потребностей покупателей и в разработке концепций конкурентоспособных товаров на рынке.

2.3 Анализ организационной структуры предприятия

Общая площадь производственных помещений TeleCore составляет 10 000 кв.м. Численность персонала Томского филиала составляет 210 сотрудников, из которых 38 сотрудников трудятся в конструкторском бюро компании.

Производственная база TeleCore имеет развитую инфраструктуру, объединяющую различные участки производственного цикла:

- Цех металлообработки
- Цех гальваники
- Цех сборки шкафов
- Покрасочный цех
- Каркасно–сварочный цех
- Монтажный цех

Производственная структура TeleCore представлена в Приложении 1. Как следует из рисунка, TeleCore использует линейно–функциональную структуру управления, функциональные структуры подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя. При данном управлении

линейные звенья принимают решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю вырабатывать и принимать конкретные решения. Элементами данной структуры управления выступают звенья управления и связи между ними. Квалификация сотрудников соответствует характеру и содержанию выполняемой работы. Работы по положению соответствуют фактически выполняемым работам. Характер и содержание выполняемой работы соответствует квалификации сотрудников.

Далее проведем анализ деятельности отдельных служб, отделов TeleCore.

Финансовый отдел проверяет составление финансовой отчетности, составляет прогнозы финансовых показателей, исходя из конъюнктуры рынка, деятельности предприятий–аналогов. Специалистами данного отдела может осуществляться оценка предполагаемых инвестиционных проектов.

В TeleCore финансовым планированием деятельности занимается Управление экономического планирования и анализа. Планово-экономический отдел разрабатывает основные плановые документы: баланс доходов и расходов; бюджет движения денежных средств; плановый баланс активов и пассивов. Специалисты составляют общие планы производства продукции по ассортименту и ведут учёт затрат, относимых на себестоимость продукции.

Аналитическое бюро занимается анализом и оценкой финансового состояния предприятия, выполнения плановых заданий по прибыли, объемам реализации, поддержанию ликвидности и рентабельности.

На бухгалтерию возлагается обязанность вести бухгалтерский учет хозяйственных операций предприятия и формировать публичную финансовую отчетность в соответствии с установленными стандартами и требованиями. Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является отдел кадров TeleCore, который подчиняется Директору по управлению персоналом. На отдел кадров возложены функции

по приему и увольнению кадров. Для выполнения функций организации обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров на предприятии функционирует Центр оценки и обучения персонала.

В организационной структуре предприятия предусмотрен отдел управления качеством, выполняющий методические, координирующие, контрольные, аналитические функции для соответствия СМК и выпускаемой TeleCore продукции установленным требованиям и ожиданиям потребителей.

Основные структурные подразделения по управлению персоналом TeleCore иллюстративно показаны на рисунке 6.

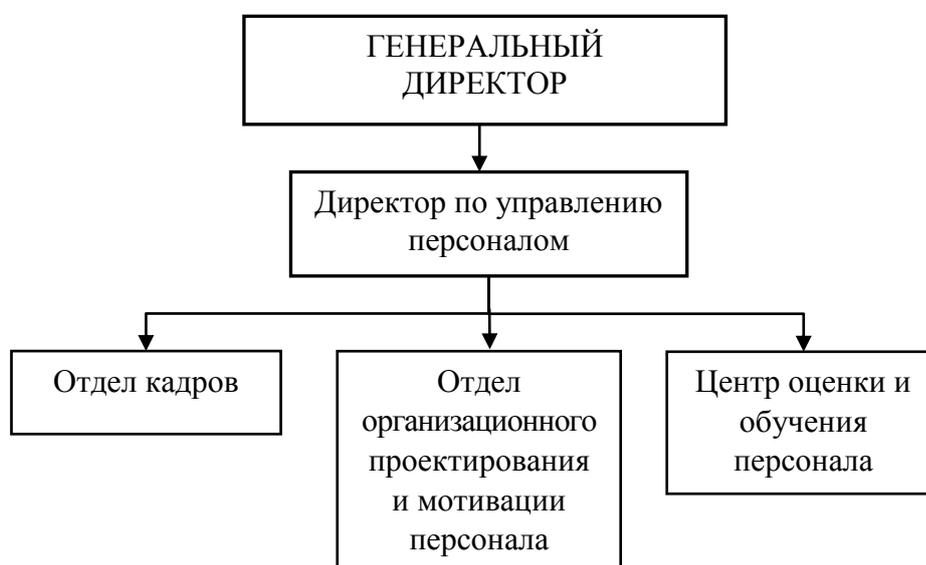


Рисунок 6 – Основные структурные подразделения по управлению персоналом TeleCore

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является отдел кадров TeleCore, который подчиняется Директору по управлению персоналом. На отдел кадров возложены функции по приему и увольнению кадров. Для выполнения функций организации обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров на предприятии функционирует Центр оценки и обучения персонала.

Резюмируя, отмечу, что вложения в обучение сотрудников – одно из важнейших направлений в стратегическом плане инвестиций TeleCore.

Во время самостоятельной практической деятельности было отмечено, что руководство TeleCore намеренно делает процесс контроля видимым, что оказывает воздействие на поведение сотрудников и заставляет их направлять свои усилия на достижение целей организации.

Сотрудники TeleCore знают, что для оценки результативности их деятельности руководство применяет различные методы контроля. Они знают, что их ошибки и достижения в тех областях, где руководство установило стандарты и наиболее последовательно выполняет процедуру контроля, послужат со всей очевидностью основанием для распределения вознаграждений и наказаний. Поэтому подчиненные обычно делают то, что руководство хочет увидеть от них при проверке.

Проанализировав документационное обеспечение системы контроля в управлении TeleCore сделаем краткие выводы:

на предприятии установлено двустороннее общение. Если у подчиненного возникают какие-либо проблемы с системой контроля, то у него есть возможность открыто обсудить их, не опасаясь, что руководство обидится на это;

- на предприятии не приветствуется чрезмерный контроль;
- установлены жесткие, но достижимые результаты. При разработке мер контроля принимается во внимание мотивация;
- на предприятии осуществляются вознаграждения за достижение стандартов.

Следует помнить, контроль является эффективным, если он имеет стратегический характер, нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен.

На момент прохождения производственной практики акты проверки организации налоговыми органами, аудиторскими фирмами отсутствовали.

В ходе работы были изучены налоги и сборы, взимаемые с данной организации, в частности: НДС, налог на прибыль, транспортный налог, налог на имущество.

Контроль внутри предприятия TeleCore способствует эффективности производственно–хозяйственной деятельности, сохранности имущества предприятия. Контроль за наличием и эффективным использованием как основных, так и оборотных средств непосредственно влияет на рентабельность и экономическое стимулирование производства.

Основной контроль за использованием средств по целевому назначению служит смена расходов, утвержденная руководителем предприятия, соблюдение установленных норм расходования наличных денежных средств. В центре внимания финансового контроля находится прибыль от реализации продукции. Общая прибыль и рентабельность.

Предварительный финансовый контроль проводится до принятия управленческих решений и совершения хозяйственных операций. Он носит профилактический, упреждающий характер, предусматривает оценку финансовой обоснованности расходов для предотвращения неэкономного и неэффективного расходования средств.

На предприятии TeleCore предварительный финансовый контроль осуществляют главный бухгалтер.

Оперативный контроль организуется в процессе совершения хозяйственных операций, предупреждает возможные злоупотребления при получении и расходовании средств, способствует соблюдению финансовой дисциплины и своевременности осуществления денежных расчетов.

На предприятии TeleCore оперативный финансовый контроль осуществляется руководителями подразделений, определяя соответствие содержания документа действительно выполняемой операции.

Последующий финансовый контроль осуществляется после завершения хозяйственных операций. Количество объектов последующего контроля определяется самим проверяющим исходя из различных факторов:

задач и целей проверки, финансовых затрат на его осуществление и др. Последующий контроль на предприятии TeleCore применяется и при проведении ревизии, и при организации аудиторской проверки.

Таким образом, TeleCore ведет свою историю начиная с 1998 года. С 2001г. разработка комплексных инженерных решений является основной сферой деятельности компании. На сегодняшний день TeleCore является крупнейшей производственно–инжиниринговой организацией России с филиалами в Москве, Томске и собственным конструкторским бюро и проектным офисом.

В настоящее время TeleCore, являясь предприятием полного производственного цикла. Производственная площадка, конструкторское бюро и проектный офис располагаются в г. Томске, отдел продаж и снабжения в г. Москва.

TeleCore использует линейно–функциональную структуру управления, функциональные структуры подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя. При данном управлении линейные звенья принимают решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю вырабатывать и принимать конкретные решения. Элементами данной структуры управления выступают звенья управления и связи между ними.

2.4 Оценка персонала предприятия

Квалификация сотрудников соответствует характеру и содержанию выполняемой работы. Работы по положению соответствуют фактически выполняемым работам. Характер и содержание выполняемой работы соответствует квалификации сотрудников.

Таблица 7 – Структура персонала по категориям (чел)

Категория/ год	На 01.01.2016	на 01.01.2017	На 01.01.2018
Работники хозяйственной сферы	13	16	17

Рабочие цехов и отдела монтажа	191	184	182
Высшая администрация	6	5	6
Всего	210	205	210
Текучесть кадров, в%	25,8	14,4	13,2

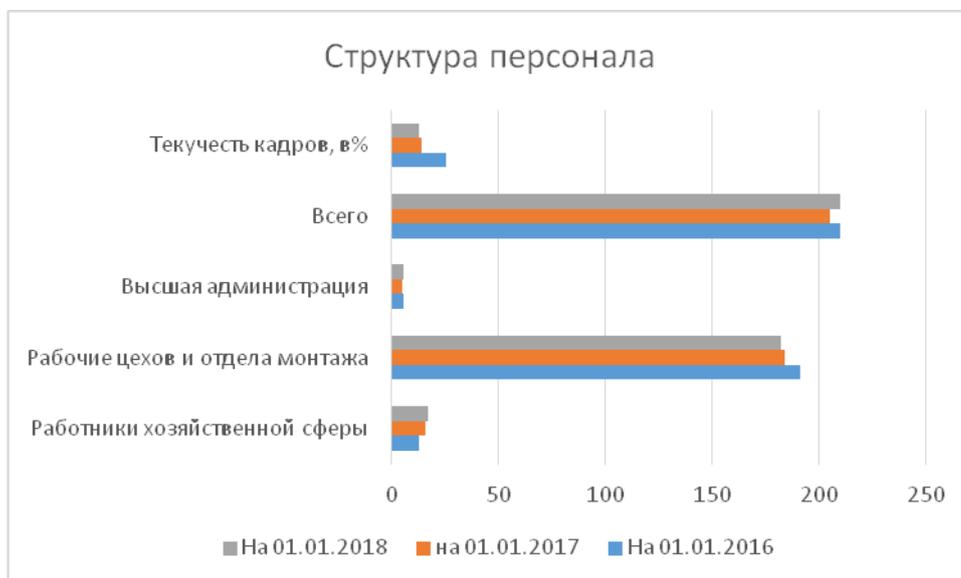


Рисунок 7 – Структура персонала TeleCore по категориям (чел)

По состоянию на 01.01.2018 г. в TeleCore числилось 201 чел., в том числе 182 чел. заняты в основной деятельности, 17 чел. – в хозяйственной сфере.

По сравнению с 2017 годом наблюдается увеличение численности персонала на 5 чел., это связано с расширением оказываемых услуг и созданием отдела монтажа. Положительной тенденцией является сокращение текучести кадров на 12,6%.

Таблица 9 – Возрастной состав TeleCore, чел

Возраст/год	На 01.01.2016	на 01.01.2017.	На 01.01.2018
До 30 лет	59	80	80
30–50 лет	143	110	104
Старше 50 лет	8	10	16
Всего	210	205	210

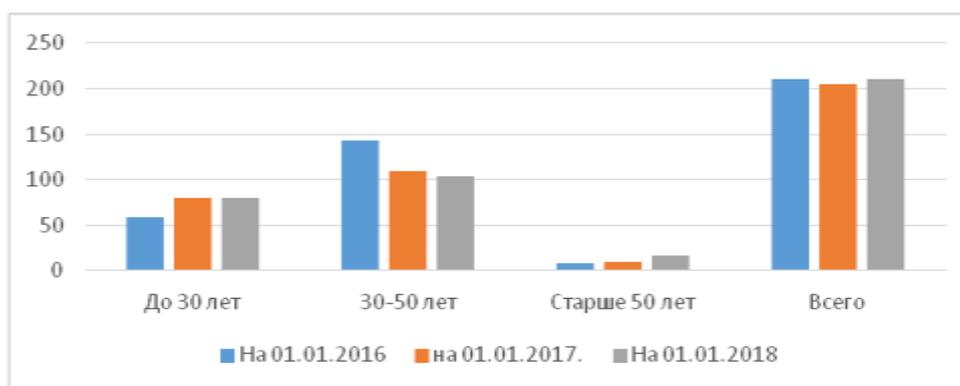


Рисунок 8 – Возрастной состав TeleCore

Как на начало, так и на конец анализируемого периода наибольший удельный вес составляет персонал в возрасте от 30 до 50 лет. Средний возраст составляет 38 лет.

В динамике наблюдается увеличение численности персонала в возрасте старше 50 лет, но данное увеличения не является значительным и в целом, можно сказать, что возрастной состав предприятия является рациональным.

Прием на работу, как правило, осуществляется на конкурсной основе с испытательным сроком от одного месяца до трех.

Снижение уровня текучести кадров и повышение качественного кадрового состава позволяет заявить о позитивной организационной культуре, но для точной оценки необходимо провести анкетирование, при помощи которого можно будет выявить:

- 1) отношение работников к своей профессионально–трудовой деятельности;
- 2) отношение работников к предприятию;
- 3) функциональные и межличностные отношения сотрудников.

Основываясь на данных критериях, была разработана анкета (Приложение 2), которая содержит 17 вопросов, некоторые из них, по сути, повторяются. Это необходимо для выявления истинности ответов. Всего было опрошено 100 респондентов, выборка случайная. Не участвовали в опросе представители высшей администрации (директор и его заместители).

Анкетирование показало, что большинство опрошенных сотрудников работает больше 3 лет это 43%, больше 5 лет работает 33% респондентов, больше года 18 % респондентов, меньше года 6% что подтверждает данные о снижении текучести кадров. Средняя оценка коллектива 3,5 балла. 1 балл не поставил ни один респондент, 2 балла поставили 10 респондентов, из пояснений был общий ответ невозможно работать, 3 балла поставили 30 человек, 4 балла – 40 человек, 5 баллов 20.

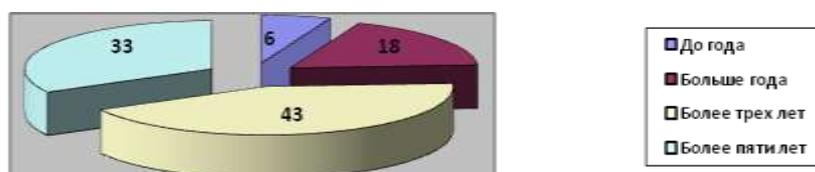


Рисунок 9 – Ответ на вопрос «Как давно вы работаете в TeleCore?»

Таким образом, большинство устраивает коллектив, в котором они работают.

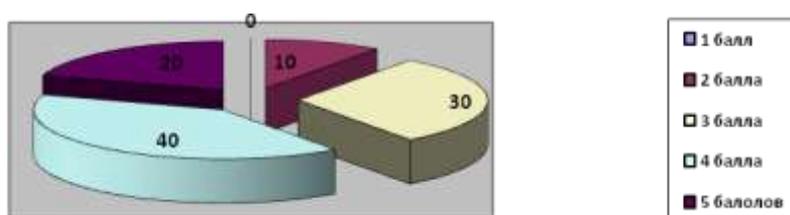


Рисунок 10 – Ответ на вопрос «Как вы оцениваете по 5 бальной шкале свой коллектив?»

На вопрос «Вы справляетесь со своими должностными обязанностями?» утвердительный ответ дали 33% респондента, вариант «Нет, у меня слишком много обязанностей» выбрали 37 респондентов, вариант «Нет, мне приходится выполнять работу за других» выбрали 23%

респондентов, последний вариант «Нет, меня поставили заниматься не моим делом» выбрали 7% респондентов.

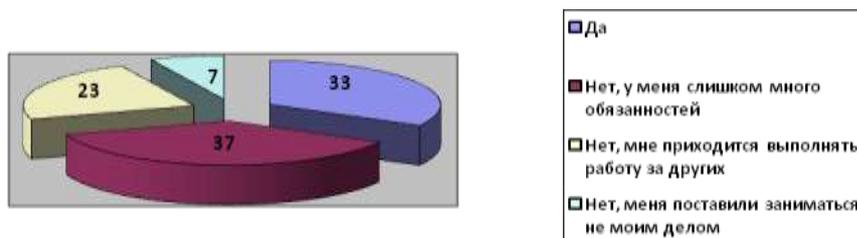


Рисунок 11 – Ответ на вопрос «Вы справляетесь со своими должностными обязанностями?»

При ответе на вопрос «Как вы оцениваете работу своих коллег?» вариант «Все выкладываются по полной» выбрали всего 15 респондентов, «Как в любом коллективе есть ответственные, а есть безответственные» выбрали 65 % респондентов, «Я не обращаю внимание на то, как работают другие» выбрали 20%.

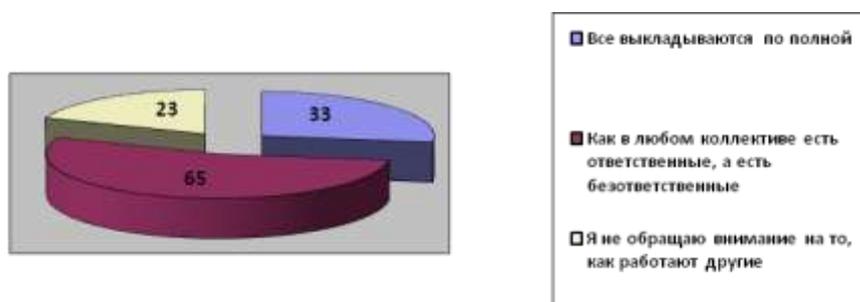


Рисунок 12 – Ответ на вопрос «Как вы оцениваете работу своих коллег?»

Таким образом, большинство работников здраво оценивают коллектив и вклад каждого в общее дело.

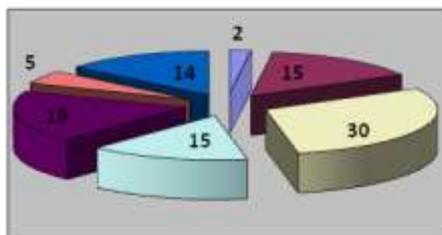
При ответе на вопрос «Как вы оцениваете работу руководства?» были получены следующие результаты: вариант «Решение начальства не обсуждаются, а выполняются» выбрали всего 17 % респондентов, вариант «Если решения не касаются меня лично, я не обращаю на них внимание»

выбрали 23% респондентов, вариант «Руководство необходимо сменить» выбрали 18% респондентов, высказали удовлетворение – 42% респондентов.



Рисунок 13 – Ответ на вопрос «Как вы оцениваете работу руководства?»

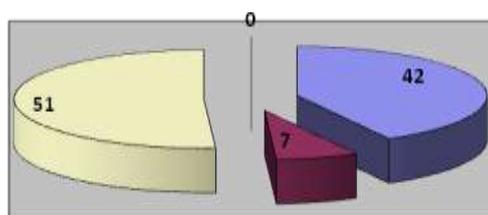
Вопрос «Ваша общая оценка работы в TeleCore» является вопросом из шкалы истинности. Он проверяет схожесть данных ранее ответов с вариантами ответа к данному вопросу. Вариант «Мне многое не нравится, но экономическая ситуация не позволяет сменить работу» выбрали всего 2 респондента, вариант «Мне многое не нравится, но необходимо доделать научную работу» выбрали 15 респондентов они же относятся к категории работающие «до года» и «больше года», вариант «Если бы не коллектив, работал (а) бы с удовольствием» выбрали 30 человек, «Если бы не руководство работал (а) с удовольствием» выбрали 15 респондентов, вариант «Все устраивает, но зарплата маленькая» выбрали 19 респондентов, «Все устраивает, но необходимо менять техническую базу» выбрали 5 респондентов, вариант «Абсолютно всем доволен» выбрали 14 респондентов, таким образом, данные ответы не сильно отличаются от данных ранее.



- Мне многое не нравится, но экономическая ситуация не позволяет сменить работу
- Мне многое не нравится, но необходимо доделать научную работу»
- Если бы не коллектив, работал (а) бы с удовольствием
- Если бы не руководство работал (а) с удовольствием»
- Все устраивает, но зарплата маленькая

Рисунок 14 – Ответ на вопрос «Ваша общая оценка работы в TeleCore?»

При этом демократическим стиль управления назвали 42% респондентов, деспотическим – 7, авторитарным – 51, вариант «иное» никто не выбрал.



- Демократический
- Деспотический
- Авторитарный
- Иное

Рисунок 15 – Ответ на вопрос «Стиль управления?»

Данный вопрос так же является вопросом из шкалы истинности предыдущих ответов. TeleCore – это:

- Улей (муравейник) где все трудятся ради общего дела – 42%
- Осиное гнездо – 27%
- Семья – 23%
- Иное – 0%.

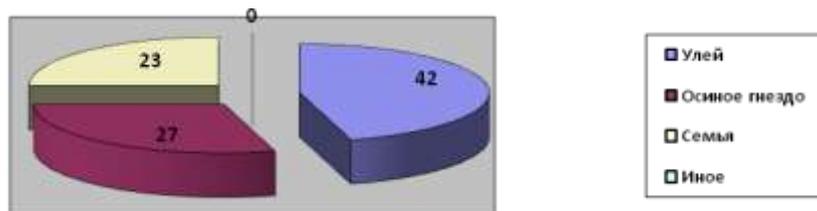


Рисунок 16 – Ответ на вопрос «TeleCore – это»

Кроме работы сотрудников объединяет Дружба лишь у 30 респондентов, совместной научной деятельностью занимаются 15 респондентов, участие в спортивной команде, творческом коллективе от Telecor – 10%, ничего – 45%. Конечно, данные люди не обязаны дружить, но наш менталитет делит всех на друзей и врагов и если ты мне не друг – значит враг, следовательно 45 % не чувствуют себя на работе в кругу друзей иначе в комфортной обстановке.

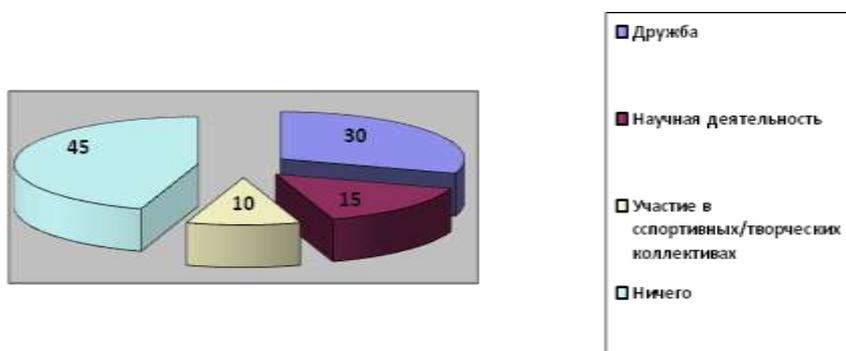


Рисунок 17 – Ответ на вопрос «Кроме работы вас объединяет»

Таблица 10 – Ответы на вопрос «Проводимые мероприятия»

Мероприятия	Большом (Telecor)	Среднем (отдел, цех)	Маленьком (друзья на работе)
Новый год	+	+	–
Профессиональный праздник	+	+	–
Спортивные мероприятия	+	–	–

День рождения	–	+	+
Поздравления с научными достижениями	+	+	+
8 марта/23 февраля	–	+	+

Опрос показал, что масштабные мероприятия отмечаются на уровне TeleCore, а личные праздники на уровне отделов и цехов и среди друзей, считаю, что такой праздник как 23 февраля и 8 марта так же должны отмечаться на уровне TeleCore. Не все сотрудники отметили «спортивные мероприятия» либо не все хотят почувствовать, либо не до всех доходит информация о проводимых мероприятиях.

Социальная деятельность организации делится на два уровня: общий и на уровне отделений. На втором уровне помощь осуществляется за счет средств самих сотрудников, наверно TeleCore необходимо сформировать общий фонд помощи на свадьбу/рождение/похороны.

Таблица 11 – Социальная помощь

Мероприятия	Большом (TeleCore)	Среднем (отдел, цех)	Маленьком (друзья на работе)
Подарки детям на новый год	+	–	–
Предоставление путевок в летние лагеря	+	–	–
Предоставление путевок в санаторий для детей и взрослых	+	–	–
Денежная помощь на свадьбу/рождение/похороны	–	+	+
Иное	–	–	–

Из способов поощрения сотрудников у предприятия используется 2 вида: доска почета и грамоты, при этом о доске почета знают все, а о грамотах только 5 респондентов, денежное вознаграждение по мнению респондентов отсутствует. При этом поощряли всего 10 респондентов из

которых двум не хватало именно денежного вознаграждения или памятного приза, хотя бы кружки.

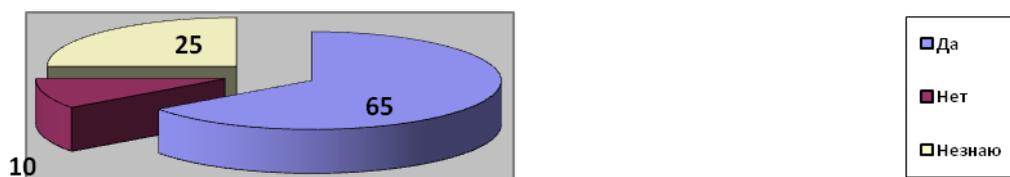


Рисунок 18 – Ответ на вопрос «Поощрения способствуют лучшей работе»

Считают, что поощрения способствуют лучшей работе 65 % респондентов, нет – 10 % и 25% затруднились ответить.

На предприятии имеется Кодекс корпоративной этики, но никто из опрошенных с ним не знаком, как и с миссией и целью организации.

Еще одним важным критерием оценки организационной культуры является вопрос «*Каким образом до персонала доводится информации о деятельности организации*». На ежедневных планерках получают информацию 50 % опрошенных, с помощью информационных досок – 23 %, Местного информационного листка (газеты) – 0, через сплетни и слухи либо не доходит вообще 27%.

Таким образом, на предприятии созданы необходимые условия для эффективной деятельности сотрудников, но на общем фоне выделяется недовольство среди монтажников, в этом отделе наиболее высокий процент текучести кадров и низкая эффективность труда.

3 Методы повышения эффективности трудовых ресурсов TeleCore

3.1 Анализ проблем в деятельности отдела монтажников

На данный момент численность отдела монтажа составляет 7 человек. Сведения о численности и заработной плате работников представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Сведения о численности и заработной плате отдела монтажа

Показатель	Ед.измер.	2016 год	2017год	2018 год
Численность персонала				
Мастер участка	Чел.	0	1	1
Рабочий участок	Чел.	6	6	6
Среднемесячная заработная плата				
Мастер участка	Чел.	0	25000	
Рабочий участок	Чел.	28000*6=168000	29800*6=178800	29800*6=178800

Система оплаты труда – повременная. График работы с 9:00 до 18:00, обед с 13:00 до 14:00. Предусмотрена пятидневная рабочая неделя для всех сотрудников.

Мастер участка является фактически начальником отдела, он получает наряды на монтаж от менеджеров по работе с клиентами и распределяет их между тремя бригадами. Бригада состоит из двух человек. Более опытный и менее опытный сотрудник. Ранее было всего две бригады и менеджеры по работе с клиентами напрямую отдавали наряды бригадам, в связи с чем возникали проблемы распределения и контроля. На данный момент данная проблема решена за счет появления мастера участка.

Работа монтажников заключается в монтаже продукции завода – «дата – центров» и «узлов связи». Время установки узла связи в среднем должна составлять 45 минут, укладка кабеля 15 мин. Расход материала это саморезы в количестве 6 штук на коробку, кабель 1 метр кабеля на метр стены, крепеж для кабеля – 3 шт. на метр.

Фактически бригады не придерживаются нормативов. Средняя установка занимает до 1,5 часа, а расход материалов превышает норматив на 25 – 30%. Если заказов в день не много (2 – 3), то монтажники укладываются с учетом времени на дорогу (иногда и это время сознательно затягивается, по мнению мастера), а если больше, то план не выполняется, но на зарплату это не влияет.

В отделе часто возникают конфликты по поводу производительности труда и соразмерной оплаты. Интервьюирование сотрудников позволило получить следующие ответы на вопрос «В чем вы видите проблему низкой производительности труда?»:

1. Низкая и несправедливая оплата труда. Почему если я старший, то получаю зарплату равную младшему. Я работаю – он смотрит – учится.

2. Старший курит пока я фактически выполняю всю работу.

3. Низкая зарплата – низкая работа, зачем куда – то торопится.

Для более полной оценки ожиданий сотрудников проведен опрос. Бланк анкеты Результаты оказались следующими:

Из опрошенных сотрудников в количестве 7 человек работающих первый месяц не выявлено, менее полугода работает 2 рабочих, более года 5 человек. Таким образом, в отделе большая текучесть кадров, которая вызвана сложностью найти дисциплинированный, высококлассный персонал за 15000 рублей в месяц.

Текучесть кадров. По данным исследования, проводимого при увольнении сотрудников по собственному желанию, наиболее часто встречающейся причиной является недовольство сотрудников заработной платой.

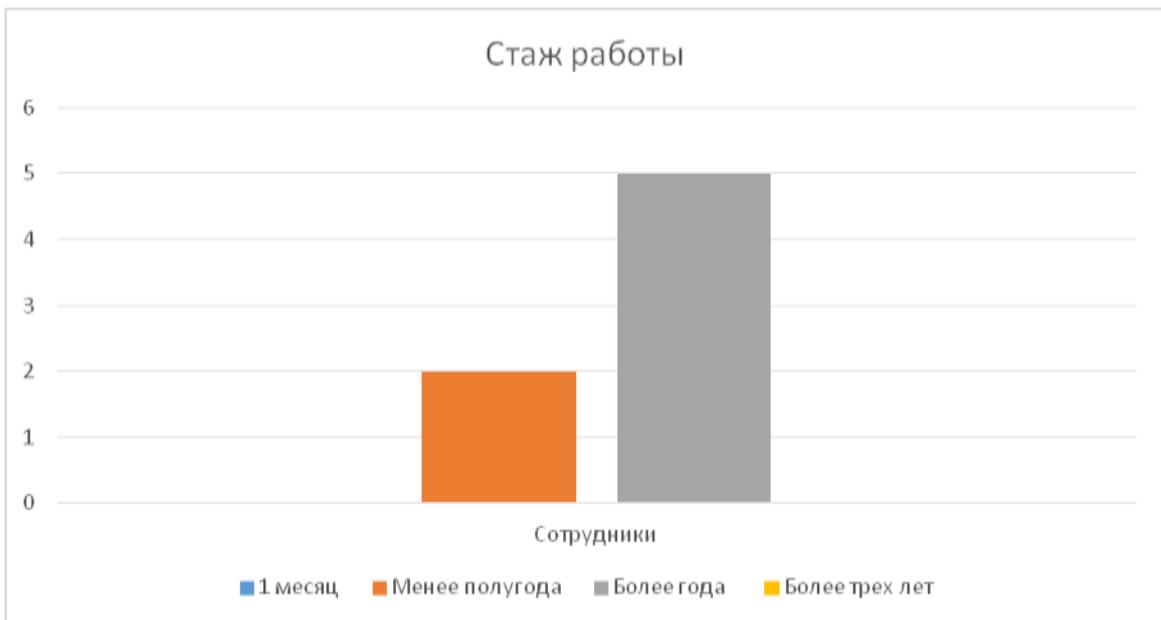


Рисунок 19 – Стаж работы сотрудников

Справедливость оплаты труда не устраивает 4 рабочих, т.к. не зависимо от качества работы и приложенных усилий все получают одинаковую зарплату. В связи, с чем в коллективе часто возникают ссоры, почему «одни работают, а другие курят при одинаковой зарплате».



Рисунок 20 – Справедливость условий оплаты труда

Для расчета зарплаты используется средний уровень сдельной оплаты, сложившийся на предприятии. Однако, исследования показывают,

что по ряду причин у рабочих даже одной профессии и разряда месячный сдельный заработок может отличаться в разы. Если им установить равную оплату, то довольны будут те сотрудники, которые работали менее эффективно, а снижение уровня оплаты у лучших специалистов приведет к их неудовлетворенности и даже возможному уходу с предприятия, что доказывает ситуация в отделе монтажа.

Размер заработной платы устраивает 3 работников, мастера участка и двух рабочих, не устраивает 4 рабочих.

23 % опрошенных недовольны тем, что в имеющейся системе оплаты труда не учитывается стаж работы на предприятии.

Предпочитают имеющуюся оплату труда 1 сотрудник, хотели бы работать по сдельно – премиальной 6 сотрудников, остальные варианты никто не выбрал.

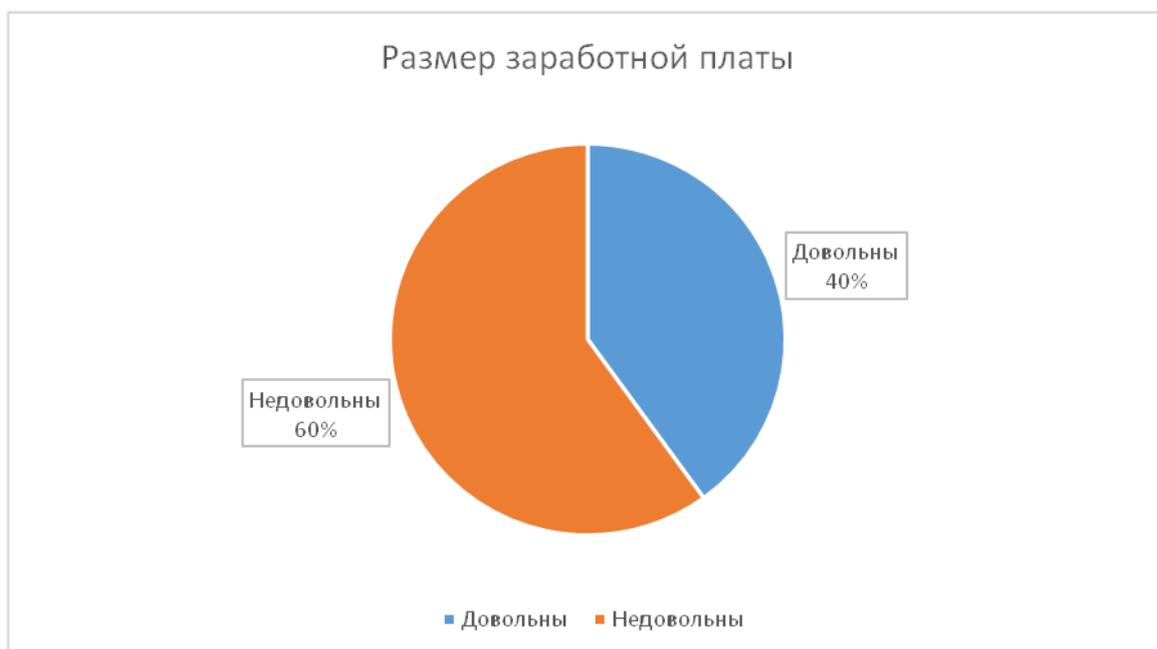


Рисунок 21 – Удовлетворение размером оплаты труда

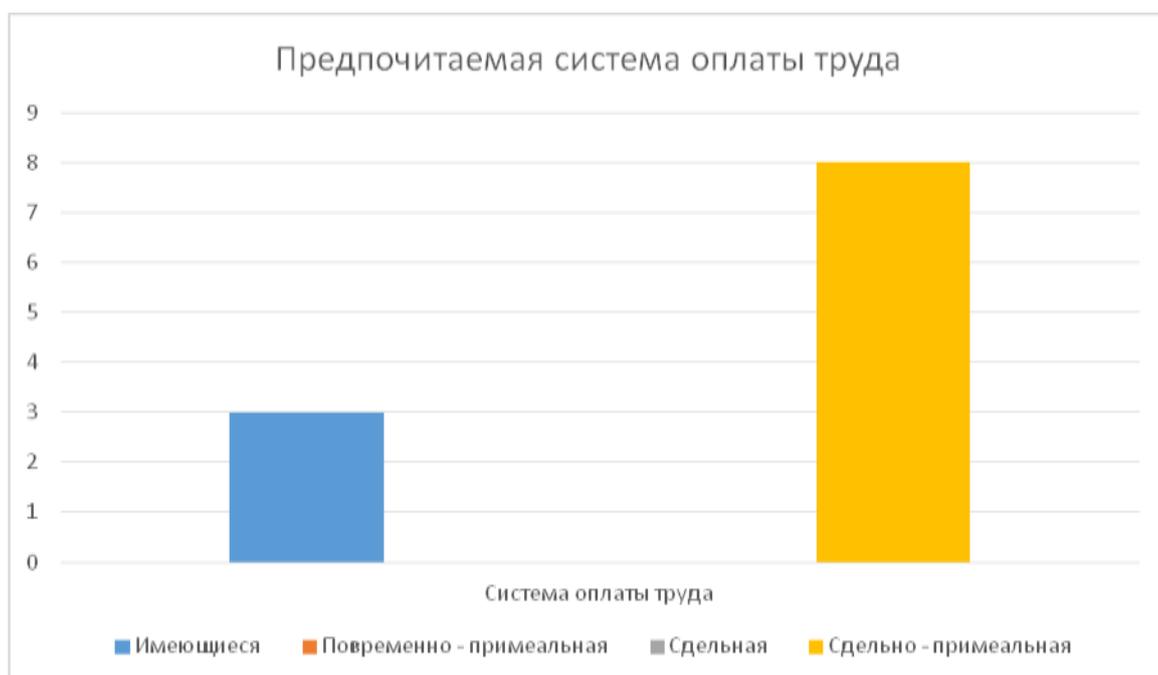


Рисунок 22 – Удовлетворение размером оплаты труда

Для реализации мотивационной политики предприятия необходимо разработать модель системы мотивации персонала как развивающуюся, комплексно–целевую систему, которая обеспечивает единство интересов предприятия и его персонала. Процесс развития этой системы должен быть непрерывным и оперативно реагировать на изменения внутренней и внешней среды предприятия.

Сегодня многие руководители предприятий склоняются к от повременной оплаты труда на сдельную, видя в этом возможность более справедливой оплаты труда, повышения качества продукции и снижения диспропорций в объемах выпуска изделий. Кроме того, большинство из них подчеркивает, что в западных странах не зря повременная оплата труда являются доминирующей на производстве.

При сдельной и сдельно – премиальной оплате труда рабочие так же отмечают низкую возможность прогнозирования своей заработной платы, т.к. она напрямую зависит от объёмов производства. В связи с тем, что монтаж оборудования новая услуга, и она только внедряется нормы выработки не определены.

Использование сдельной системы оплаты труда в рассматриваемом случае приводит к тому, что рабочий заинтересован в том, чтобы за короткий промежуток времени выполнить как можно больше работы, рабочий не может спрогнозировать свою заработную плату, т.к. она напрямую зависит от поступающих заказов. Запланировать сотрудник может только социальные выплаты (если уходит в отпуск или берет больничный). Таким образом, заработная плата сотрудников сильно колеблется в течение года, нестабильный заработок вызывает дискомфорт у рабочих и как следствие недовольство, следовательно, должна быть страховая база, та часть зарплаты, которую работник точно получит независимо от количества заказов.

Анализ оценки руководством предприятия использования системы сдельной оплаты труда выявил возникающие проблемы с их точки зрения.

Внедрение сдельно – премиальной системы оплаты труда требует специального изучения условий, возможностей и принятия решения о целесообразности перехода на эту систему. При этом сам переход – сложный, длительный процесс, требующий решения целого ряда проблем. Среди них основными являются следующие.

Необходимо для основных рабочих установить размер премиальных и фонд их образования. Выходом из сложившейся ситуации в отделе монтажа может быть проведение строгой объективной аттестации рабочих, но для ее проведения требуется серьезная подготовка, дополнительные затраты и время. Следовательно, наиболее оптимальным решением проблемы будет введение системы оценки производительности труда и распределение фонда заработной платы на основе данных показателей. Система оплаты труда должна быть «оклад+премия». Сотрудники, не желающие хорошо работать будут получать низкую оплату, что в итоге приведет к увольнению по собственному желанию.

Таким образом, сложность решения проблем подготовки к переходу на новую систему оплаты труда могут быть настолько серьезными, что поставят в принципе под сомнение целесообразность этого перехода.

Поэтому в каждом конкретном случае для принятия решения необходимо изучение особенностей предприятия и влияния системы оплаты труда сотрудников на эффективность его деятельности.

3.2 Внедрение системы оценки производительности труда на предприятии

Система мотивации к эффективному использованию трудовых ресурсов предприятия на основе ключевых показателей эффективности устанавливает на предприятии так называемую социальную справедливость в оплате труда. Прикладывающие наибольшие усилия и приносящие наиболее весомый результат сотрудники получают повышенную зарплату. Таким образом, сохраняя общий уровень оплаты труда, можно эффективно удерживать ценных работников в компании. Оптимальное использование фонда оплаты труда.

Система оплаты, сформированная на основе ключевых показателей эффективности, позволяет предприятию значительную часть оплаты труда персонала перевести в изменяемую часть зарплаты, поставив ее в зависимость от итогов работы. Таким образом, фонд оплаты труда из источника затрат превращается в средство повышения эффективности работы и мотивации для сотрудников. При действенной системе КРІ каждый работник понимает связь между своими конкретными обязанностями и стратегическими целями компании.

Стандартная мотивационная формула оплаты труда имеет вид:

$$Зп = Фч + Пч \quad (5)$$

где

Зп – заработная плата;

Фч – фиксированная часть (оклад);

Пч – переменная часть.

В отличие от фиксированной заработной платы, переменная часть оплаты на базе КРІ стимулирует более качественное выполнение функциональных обязанностей работников и способствует быстрому достижению стратегических целей предприятия.

На основании должностной инструкции монтажника были выявлены следующие ключевые показатели:

1. Время выполнения монтажа
2. Расход материала
3. Качество монтажа
4. Стаж работы
5. Соблюдение дисциплины труда

При этом в компании нет штрафов. Есть процент, который сотрудник зарабатывает или нет. От него зависит, получит ли он 100% премии. Каждый день он может видеть процент исполнения его задач и понимать, сколько он потеряет денег, если не выполнит ту или иную задачу в срок.

Нет конфликтов по вертикали организационной структуры. Сотрудник знает, почему он получил такую премию. И он с этим согласен. При необоснованной перегрузке сотрудника его руководителем все можно проверить, и даже рассмотреть статистику выполнения задач из системы вместе с директором. Он – последняя инстанция и решит кто прав, сотрудник или его руководитель.

Нет конфликтов по горизонтали организационной структуры. Если один из сотрудников страдает от того, что исполнитель не выполнил задачу в срок, между ними сразу же возникает рабочий конфликт. Таким образом, конфликты не затягиваются и не перетекают в состояние войны.

Сумма весов в наборе КРІ составит 100%. При этом важные индикаторы должны получать больший вес (30 - 40%), а вспомогательные – меньший (15 - 20%). Итоговая результативность сотрудника вычисляется суммированием произведений выставленных баллов на вес, присвоенный

ключевым показателям эффективности. Коэффициент результативности входит в формулу расчета переменной части оплаты труда сотрудника:

$$Пч = Мн * Кр \quad (6)$$

где

Пч – переменная часть;

Мн – минимальная надбавка;

Кр – коэффициент результативности.

Поэтому бонусная схема при расчете включает в формулу не только вес и процент выполнения, определенного КРІ, но также количество опережающих и запаздывающих показателей.

Значения мотивационных коэффициентов (то есть коэффициентов перевода величины К в премию) могут определяться, по следующему алгоритму:

- выполнение плана менее 80 % – недопустимо;
- при выполнении плана 100 % устанавливается коэффициент 0,45;
- при выполнении плана 100–115 % дополнение к коэффициенту 0,005 за каждые 5 %;
- при отсутствии ошибок вводится коэффициент 0,15;
- отсутствие замечаний в отчетном периоде поощряется коэффициентом 0,15.

Для ведения системы и учета показателей системы КРІ не требуется сложного программного обеспечения, достаточно базового знания Excel

Для того чтобы оценить работу сотрудников по нескольким ключевым показателям эффективности, составляется матрица следующего вида:

	A	B	C	D	E	F	G
1	Ключевые показатели	Веса	База	Норма	Цель	Факт	Индекс КРІ
2							
3							
4							
5							
6							
7	Коэффициент результативности:						

Рисунок 22 – Форма рабочей таблицы.

Ключевые показатели А – частные КРІ

Веса В

База С – минимальное значение показателя.

Норма D – плановый уровень.

Цель E – значение, к которому нужно стремиться. Сверхнормативный показатель.

Факт F – фактические результаты работы.

Индекс KPI G – уровень результата по отношению к норме.

Формула расчета индекса KPI:

$$G = \frac{F-B}{D-B} \cdot 100. \quad (7)$$

Формулы в Excel расчета KPI по каждому сотруднику: = (50 % × (ЕСЛИ(D3<80 %; 0; ЕСЛИ(D3<90 %; 0,5; ЕСЛИ (D3<100 %; 1; 1,5))))). Влияние показателя 1 и показателя 2 на сумму премиальных считается одинаковым. Коэффициенты тоже равны. В связи с этим для расчета показателей 1 и 2 берутся одни и те же формулы.

Формула для расчета суммы премии к начислению – =С3 × (F3+G3). Плановая премия умножается на сумму показателя 1 и показателя 2 по каждому сотруднику.

На следующий этап – вычисления в Excel KPI-показателей. Необходимо воспользоваться формулой расчета

$$\text{KPI: индекс KPI} = \text{Вес KPI} \cdot \text{Факт} / \text{Цель}. \quad (8)$$

Таблица 13 – Вычисление коэффициента KPI-показателей

Ключевые индикаторы (вес KPI)	Цель	Факт	Индекс KPI
KPI 1 (0,5)	20%	22%	0,550
KPI 2 (0,25)	20%	17%	0,212
KPI 3 (0,25)	20%	30%	0,375
Коэффициент результативности			1,137
113,70%			

Здесь цель – это показатель, которого должен достичь работник согласно плану, а факт – это то, что он наработал в реальности. Итоговый

показатель равен 113,70%, это хороший результат, однако, если рассмотреть таблицу подробнее, то можно увидеть, что маркетолог выполнил плановые нормативы не до конца.

А вот когда сотрудник не выполняет план, и показатель его эффективности ниже 99%, то размер премии пропорционально сокращается.

Имеется еще альтернативный способ расчета зарплаты относительно процента выполнения плана:

Таблица 14 – Альтернативный способ расчета зарплаты относительно процента выполнения плана

Индекс КРІ	Коэффициент премии
Ниже 70%	0
70 – 80%	0,6
80 – 89%	0,7
90 – 95%	0,8
96 – 98%	0,9
99 – 101%	1
102 – 105%	1,3
106 – 109%	1,4
Более 110%	1,5

На следующем этапе необходимо донести до персонала информацию о том, что КРІ предлагает систему вознаграждения за достижение конкретных целей и реализацию четко определенных процессов в рамках этих целей. Работники должны не только понимать, что такой подход полезен, прежде всего, для них, но и ясно представлять критерии оценки эффективности их работы после внедрения системы.

1. Время выполнения монтажа – ВВ планово 2 часа или 0,9 если мене 2 часов 1 если более 2 часов происходит уменьшение пропорционально затраченному времени из которых 10 мин равно 0,1, например, время выполнения 2 часа и 10 мин коэффициент 0,8 (средне арифметическое за месяц)

2. Расход материала – РМ норма 5 метров и равен 0,9, менее 5 метров 1, более уменьшается с каждым метром на 0,1. (средне арифметическое за месяц)

3. Качество монтажа – КМ определяется сроком службы, чем больше период времени, в течении которого не было обращений по гарантии, тем выше коэффициент определяется ежемесячно и снижает премию на 100% если обратились в течении 1 месяца и снижается на 0,1 с каждым месяцем службы.

4. Стаж работы – СТ надбавочный коэффициент, добавляется по 0,1 каждый год

5. Соблюдение дисциплины труда – СДТ определяется каждый месяц по трем показателям: прогулы, опоздания, конфликты, каждый случай снижает 1 на 0,1.

6. Коэффициент премии – КП складывается из всех показателей и максимально может равняться 5 баллам, при этом 1 балл равен 50% оклада.

7. Оплата труда – ОП конечный показатель начисленной зарплаты.

$$ОП = \text{Оклад} ((ВВ*Ф)+(РМ*Ф)+(КМ*Ф)+СТ+СТД)*0,4$$

Если складывается нестандартная ситуация, которая требует временных и материальных затрат то составляется протокол и рассматривается руководителем отдела индивидуально

На основании всех пройденных этапов составим таблицу для расчета оплаты труда для монтажников.

Таблица 15 – Расчет заработной платы на основе показателе КРІ в месяц, руб.

ФИО	Оклад	ВВ		РМ		КМ		СТ	СДТ	КП	ОП
		П	Ф	П	Ф	П	Ф				
Петров	20500	0,9	0,8	0,9	0,8	1	1	0,1	1	3,7	29028
Иванов	20500	0,9	1	0,9	1	1	1	1	1	4,8	39360
Петренко	20500	0,9	0,7	0,9	0,5	1	0,8	0,1	0,8	2,78	22796

Таким образом, чем лучше работает сотрудник, тем выше у него зарплата и наоборот, при низком качестве труда и дисциплины снижается

размер оплаты труда и человек сам решит покинуть место работы с низкой оплатой.

При увеличении количества заказов можно будет ввести дополнительный коэффициент – количество выполненных заказов.

Предложенную систему оценки эффективности деятельности сотрудников можно использовать не только для начисления заработной платы по принципу чем эффективнее работает сотрудник, тем выше у него оплата труда, но и для комплексной оценки персонала, например, каждые полгода, а на основе этой оценки будут предложены кадровые решения: повышение квалификации, повышение, увольнение.

Таблица 16 – Оценка эффективности использования трудовых ресурсов предприятия

Критерий	ФИО/баллы
Итоги аттестации	1
Соблюдение дисциплины труда	1
Стремление к повышению квалификации	1
Соблюдение нормирования материалов	0,8
Выполнение плана	1
Итого	4,8

100 % выполнение критерия равно 1 и далее понижается на 0.1 – 0,5, в зависимости от значимости критерия соответствии с уровнем нарушений. Нижняя оценка 0. Средняя оценка 0,5.

Максимальный балл – 5, минимальный ноль при котором увольнение сотрудника неизбежно, так же как набор 0 баллов по итогам аттестации.

Сдал аттестацию на отлично – 1 балл, на 4, – 0,8 баллов, на 3 – 0,5 баллов, на 2 – 0 баллов.

Нет нарушений дисциплины – 1 балл, периодические опоздания – 0,8, зачинщик конфликтов в коллективе – 0,5 баллов,

Получение дисциплинарного взыскания – 0,2 балла.

Стремление к повышению квалификации – учиться в вузе по специальности необходимой предприятию, либо самостоятельно посещает курсы повышения квалификации – 1 балл, посещает местные курсы повышения квалификации – 0,8, добровольно записался на местные курсы повышения квалификации – 0,5.

Соблюдение нормирования материалов – 1 балл нет нарушений, имеются единичные случаи перерасхода материала – 0,8, перерасход незначителен, но системен – 0,5.

Выполнение плана – 1 балл, далее пропорционально выполнению плана, на 90% – 0,9 и т.д.

Таблица 17 – Виды принятия решений по итогам оценки

Баллы	Решение
5 – 4,5 баллов	Сотрудник ставится в кадровый резерв и получает годовую премию
4, 4 – 4 бала	Сотрудник получает годовую премию
3,9 – 3,5 балла	Сотрудник получает 50% годовой премии
3,4 – 3	Сотрудник остается без годовой премии
Менее 3 – 2 балла	Деятельность сотрудника требует повышенного внимания
Менее 2 баллов	Сотрудник не соответствует занимаемой должности и если исправление не реально необходимо его уволить.

Теперь рассчитаем экономический эффект от предложенного проекта мероприятий. Планируется что введение системы КРІ TeleCore, основываясь на опыте компаний–аналогов, которые уже внедряли подобные мероприятия, составит 25%.

Экономический эффект или результат от разработки системы КРІ TeleCore выражается разностью от суммы дополнительного реализованного наложения и расходов на реализацию программы. Расчет производится по следующей формуле:

$$P = \left(\frac{T \cdot П \cdot Д}{100 \%} \right) \cdot \left(\frac{Н}{100 \%} \right) - И \quad (9)$$

где Р – экономический эффект, руб.;

Т – среднедневной оборот в период до внедрения программы, руб.;

П – прирост среднедневного товарооборота в период проведения рекламной кампании, %. (в среднем 7–10%);

Д – число дней учета товарооборота в период проведения программы;

Н – наценка на товар, %;

И – расходы на программу, руб.

Проведем расчет экономического эффекта от разработки системы КРІ TeleCore:

Предположим, что за счет данной стратегии темпы роста продаж увеличатся на 10%

$$P = \left(\frac{765\,731 * 10\% * 365}{100\%} \right) * \left(\frac{7\%}{100\%} \right) - 823\,490 = 1\,132\,953 \text{ руб.} \quad (10)$$

Экономический эффект от системы КРІ TeleCore равен 1 132 953 рублей.

Экономическая эффективность будет рассчитываться путём сравнения затрат с экономическим эффектом как денежным выражением результата по формуле:

$$\text{Эффективность (Э)} = (\text{Затраты (З)} / \text{Результат (Р)}) * 100\% \quad (11)$$

Рассчитаем экономическую эффективность от разработки системы КРІ TeleCore

$$\text{Э} = \left(\frac{823\,490}{1\,132\,953} \right) * 100\% = 72,69\%.$$

Экономическая эффективность от разработки системы КРІ равна 23,92%, что является высокой оценкой.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3А3Б1	Аникеевой Виктории Андреевне

Школа	Инженерного предпринимательства	Направление/ специальность	38.03.02 Менеджмент
Уровень образования	бакалавриат		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:	
<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, механического оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – чрезвычайных ситуаций социального характера 	<p>Описание рабочего места менеджера ООО «Telesog» на предмет возникновения:</p> <p>1. вредных производственных факторов: электромагнитные излучения, –контрастность и пульсация светового потока,</p> <p>– нервнo–эмоциональная напряженность,</p> <p>– повышенный уровень стресса и психоэмоциональная перегрузка.</p> <p>2. Опасные производственные факторы: – поражение электрическим током. Пожаровзрывобезопасность. Пожарная и взрывная безопасность – система организационных и технических средств, направленная на профилактику и ликвидацию пожаров и взрывов. При работе в офисе источниками загрязнения окружающей среды являются отходы в помещении: вышедшие из строя люминесцентные лампы, комплектующие и запасные части устройств вода данных: принтеры, копиры, сканеры, факсы, радиочастотное загрязнение. Тепловое излучение техники. Электромагнитные поля на низком уровне, метеоусловия в норме.</p> <p>В офисе установлена пожарная сигнализация, имеется запасной выход. Рабочее место оборудовано в соответствии с нормами техники безопасности.</p>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>1. Трудовой кодекс РФ;</p> <p>2. ГОСТ Р ИСО 26000–2010 «Руководство по социальной ответственности»;</p>

	<p>3. Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000;</p> <p>4. GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности;</p> <p>5. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда.</p>
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – Системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – соблюдение техники безопасности, персонал проходит инструктаж по технике безопасности; – поддержание социально значимой заработной платы и стабильность выплаты заработной платы; – работники предприятия получают полный социальный пакет; – оказание помощи работникам в критических ситуациях.
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – Спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями товаров и услуги (выпуск качественных товаров) – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями продукции.
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Анализ правовых норм трудового законодательства; – анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; – анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности 	<p>Анализ правовых норм трудового законодательства – ТК РФ;</p> <p>Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации – устав предприятия, приказы, договора.</p>
Перечень графического материала:	
<p>При необходимости представить эскизные графические</p>	<p>Таблица 18 – Миссия, стратегия и цели организации</p>

<i>материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	Таблица 19 – Определение стейкхолдеров Таблица 20 – Определение элементов программы КСО Таблица 21 – Структура программ КСО
--	---

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А3Б1	Аникеева Виктория Андреевна		

4 Социальная ответственность

4.1 Разработка программы социальной ответственности для организации

Корпоративная социальная ответственность (Corporate Social Responsibility – CSR) – это целый комплекс мер, помогающий гармонично вписать компанию в общественную жизнь. Речь идет об ответственности бизнеса – часто не определенной законодательством – за развитие общества (в социальной, экономической, экологической сферах), ответственности, связанной напрямую с основной деятельностью компании. Подобная ответственность – не правило, а скорее, этический принцип.

В ООО «Telesog» отсутствует программа корпоративной социальной ответственности.

Для разработки программы социальной ответственности необходимо определить цели деятельности организации.

Таблица 18 – Миссия, стратегия и цели организации

Миссия	Индивидуальное решение под конкретную среду эксплуатации.
Стратегия	Стабильность и расширение рынка за счет ассортимента услуг, а также высокого качества и сервиса.
Цели	1. Эффективное развитие организации 2. Повышение качества товаров и сервиса обслуживания 3. Социальное партнерство как защита стабильного процветания общества 4. Социальное партнёрство в решении важных жизненных проблем общественности города

Миссия цели и стратегия организации направлены на повышение прибыли за счет улучшения качества и сервиса как залога долгосрочного сотрудничества, стабильной экономической ситуации и роста благосостояния населения в целом.

4.2 Определение стейкхолдеров программы КСО

Определим стейкхолдеров – заинтересованных, лиц, предъявляющих определенные требования к деятельности организации лиц программы КСО.

Таблица 19 – Определение стейкхолдеров

Цели	Стейкхолдеры
Эффективное развитие организации	Владельцы, сотрудники
Повышение качества и сервиса обслуживания	Клиенты
Социальное партнерство как защита стабильного процветания общества	Лица, оказавшиеся в трудной жизненной ситуации, незащищенные слои
Социальное партнёрство в решении важных жизненных проблем общественности города	Общественность города Томска, органы власти.

Рассмотрим каждого стейкхолдера. Без собственника нет организации и именно он определяет политику деятельности организации.

Сотрудники важный элемент деятельности любой организации. Люди нуждаются в стабильности и уверенности в завтрашнем дне, особенно во время кредитов и ипотечных долгов. Персонал ценит справедливость в условиях оплаты труда и заботу о рабочем месте, все это подталкивает к добросовестному отношению к своему труду, что повышает качество товара и услуг и надолго связывает с постоянными клиентами. Отличная репутация привлекает новых заказчиков.

Общественность города способна уничтожить или вознести любую организацию, и репутация становится важным ресурсом в бизнесе, уничтожение которого водит на нет все усилия.

Взаимодействие с органами власти позволяет не только лоббировать важные для общественности проекты, но принимать активное участие в их разработке, что опять таки сказывается на репутации организации.

Дети – будущее любого общества и то в каких условиях они растут, влияет на их поведение во взрослой жизни, поэтому задача каждого члена общества воспитывать не только своих родных детей, но и оказывать посильную помощь тем, кто остался без родительского внимания.

4.3 Определение элементов Программы КСО

Для определения элементов Программы КСО необходимо определить ее стейкхолдеров.

Таблица 20 – Определение элементов программы КСО

Стейкхолдеры	Элементы	Результаты
Собственник	Благотворительность	Вклад в репутацию организации
Сотрудники	Вложение средств в социальные программы для персонала	Стабильная работа с проверенным персоналом и как следствие привлечение новых специалистов
Общественность	Поддержка детей оставшихся без родителей	Вклад в социальную стабильность и защищённость общества
Клиенты	Повышение качества товара и обслуживания	Привлечение новых и удержание старых клиентов
Органы власти	Укрепление социального партнерства	Возможность влиять на значимые для общественности проекты

Предназначение социальной политики обратить человеческий фактор в самый ценный капитал организации. Следовательно, необходима программа, направленная на повышение качества оказываемых услуг, трудовой дисциплины и нормализации взаимоотношений в коллективе, поэтому была разработана программа по улучшению организационной культуры «Одна семья».

В соответствии с предлагаемой программой поощряются те сотрудники, которые вносят свой вклад в положительные изменения и которые делают больше того, что прописано в их должностных обязанностях.

Сотрудники получают поощрения за:

- предложения по повышению качества товара и оказываемых услуг и усовершенствованию деятельности организации,
- победу в конкурсе предложений по повышению качества товара и оказываемых услуг и усовершенствованию деятельности организации,
- практическую реализацию рекомендаций,
- благодарности от клиентов и коллег,

- победу в конкурсе на лучшего работника месяца,

1 ступень – 1 лотерейный билет (20 билетов ежемесячно) и 5 баллов за каждое новое предложение по улучшению качества.

2 ступень – 15 баллов за реализацию предложения ежемесячно и денежные поощрения:

10 баллов и 500 руб. за третье место,

15 баллов и 750 руб. за второе место,

20 баллов, 1000 руб. и особое место на стоянке на 1 месяц,

30 баллов и «сертификат в магазин – партнер на 1500 руб.» за «Лучшее Предложение Года».

3 ступень – Сотруднику, избранному общим голосованием «Лучший член семьи», дается 150 баллов и 2000 рублей премии.

4 ступень – 200 баллов, набранные сотрудником, дают ему 3000 рублевый сертификат на посещение сауны или салона красоты «Самый лучший».

5 ступень – 300 баллов, набранные сотрудником, дают ему премию в 5000 рублей и звание «Супер – семьянин».

Благотворительность и волонтерство заключается в шефстве над Детским домом по программе «НАШИ дети», по согласованию с администрацией детского дома приобретается необходимый инвентарь, одежда, организуется отдых детей, с последующим контролем целевого расходования средств.

Таблица 21 – Структура программ КСО

Мероприятие	Элементы	Стейкхолдеры	Сроки реализации	Результаты
«НАШИ дети»	Благотворительность Укрепление социального партнерства. Поддержка людей,	Общественность, органы власти, собственников, сотрудники	В течении года	Вклад в репутацию организации и стабильность общественного строя

	оказавшихся в сложной жизненной ситуации	ки		
«Одна семья – помощь»	Вложение средств в социальные программы для персонала	Сотрудники	По необходимости	Стабильная работа с проверенным персоналом и как следствие привлечение новых специалистов
«Одна семья – вклад в общее дело»	Повышение качества товара и сервиса	Клиенты	В течении года	Привлечение новых и удержание старых клиентов

4.4 Затраты на программы КСО

Затраты на программы КСО определены в размере 10% от прибыли организации и списываются в соответствии с положением по учетной политике и налоговым законодательством РФ.

10% прибыли распределяются на следующие три фонда:

1. Программы социальной ответственности перед персоналом «Одна семья – помощь»;
2. Программа стимулирования персонала на повышение качества обслуживания «Одна семья – вклад в общее дело»;
3. Благотворительность. Программа «НАШИ дети».

Таблица 22 – Оценка расходов на программу «Одна семья – вклад в общее дело»

<i>Статья расходов</i>	<i>Стоимость</i>	<i>Количество, чел</i>	<i>Общие расходы</i>
Лотерейные билеты	100	100	10000
Премии	1000	80	80000
Сертификат в магазин партнер	1500	20	30000
Повышенная премия	2000	10	20000
Сертификат на посещение сауны/салона красоты	3000	5	15000
Высшая премия	5000	2 чел.	10000
Итого в год			165000

На программу «НАШИ дети» выделяется 275 000

Таблица 23 – Оценка стоимости программ социальной ответственности перед персоналом, в год

<i>Статья расходов</i>	<i>Стоимость на чел</i>	<i>Количество</i>	<i>Общие расходы</i>
Дни рождения, свадьбы и пр.	1000	150	150000
Празднование день рождения предприятия /Нового года	1000	150	150000
Улучшение условий труда и отдыха персонала (благоустройство)	–	–	40000
Подарки для детей сотрудников на Новый год	300	150	45000
Итого в год			385000

Таблица 24 – Оценка программ социальной ответственности, руб/ год

<i>Программа</i>	<i>Стоимость</i>
Одна семья вклад в общее дело.	165000
Одна семья– помощь	385000
«НАШИ дети»	275000
Итого в год	825000

Итого: 825000руб. в год на социальную политику.

4.5 Оценка эффективности мероприятий КСО

Обозначенные выше мероприятия должны привести к:

1. Повышению качества производимого товара и сервиса и как следствие улучшение репутации организации и привлечение новых клиентов;
2. Улучшение психологического климата в коллективе и как следствие снижение текучести кадров и стабилизация работы предприятия;
3. Повышение и укрепление репутации организации перед общественностью за счет благотворительности организации и волонтерства сотрудников по программе «НАШИ дети».

Социальный эффект воздействует прежде всего на экономические показатели организации, когда за счет известности среди общественности, TELECOR приобретает новых клиентов и может их удержать за счет стабильности работы с одними и теми же специалистами, которые за время длительной работы смогли уже себя зарекомендовать.

Заключение

В данной работе нами изучались основы повышения эффективности трудовых ресурсов, при помощи различных методов мотивации и сохранения эффективности каждого сотрудника. Нами были исследованы основные положения о трудовых ресурсах, определены понятия трудовых ресурсов, мотивации и резервов повышения их эффективности.

На протяжении всего существования человеческого общества задачи производственной деятельности решались в первую очередь самими людьми – трудовыми ресурсами. При этом люди, являясь ресурсом для производства включены не только в производство товаров и услуг, но также и в их потребление, а значит являются не только ресурсом, но и двигателем экономических процессов.

Количество трудовых ресурсов крайне сложно оценить даже в масштабах одного региона, поскольку трудовые ресурсы подвержены постоянным изменениям и несмотря на возобновляемость крайне ограничены.

Никто не сможет с точностью утверждать что-то количество специалистов и попросту людей, подходящих для выполнения какой-либо конкретной работы будет идентичным тому, которое есть на данный момент. В мире прослеживается старение населения, а значит подходящих для сложной физической работы людей с каждым годом становится все меньше.

Поскольку трудовые ресурсы подвержены большому количеству изменений, а объективная оценка эффективности осложнена невозможностью достоверного расчета эффективности каждого отдельного сотрудника, применяются различные методы расчёта относительно трудоемкости работ, норм выработки, рабочим часам, а также многим другим факторам.

Для повышения эффективности использования трудовых ресурсов в первую очередь необходимо собрать и поддерживать единый трудовой коллектив, который будет конкурировать не между собой, а с другими предприятиями или в крайнем случае с другими отделами. Для повышения эффективности работы слаженного коллектива необходимо в первую очередь минимизировать текучку кадров, а, следовательно, работать с каждым отдельным специалистом, с целью выяснения его личностных пристрастий и желаний.

Необходимо постоянно искать новые способы укрепления коллектива, а также обеспечить максимальное количество трудового коллектива всем необходимым, т.е. повышать мотивацию к труду.

Исследование показало, что эффективна система КРІ будет при следующих условиях:

- при правильном взвешивании и расстановке всех показателей КРІ;
- правильное создание дерева целей компании;
- система учета позволят посчитать все расчетные формулы КРІ;
- правильное распределение ответственности за цели (и процессы) между исполнителями;
- занесение данных в систему учета обученными, не заинтересованными людьми – не теми, которые выполняли данные КРІ. При этом необходимо заносить достоверные сведения;
- привязка КРІ к системе мотивации персонала. Система мотивирования должна быть построена с приоритетностью целей предприятия перед целями работников, но с их обязательным учетом.

В процессе исследования были выявлены, причины неработоспособности КРІ:

Руководство компании не участвовало в создании дерева целей.

Невозможно посчитать КРІ по причине отсутствия данных в системе учета, субъективности либо недостоверности их оценки.

Неверная разработка КРІ – без учета соответствующих индикаторов достижения поставленных целей.

Нет привязки КРІ к системе мотивирования.

Внедрение КРІ не для всех подразделений. Система управления в таком случае будет перекошена.

Привязаны КРІ к действующей системе мотивирования, однако без учета личной мотивации работников, для которых введены КРІ.

Разделено достижение КРІ и выплата бонуса за них на период более, чем на 3 месяца. В таком случае сотрудники просто устают ожидать, прекращая связывать правильность действий и вознаграждение. При длинных проектах в компании – нужно привязывать КРІ и бонус за достижение целей не только к окончательным результатам проекта, но также к промежуточным этапам.

Анализ системы оплаты труда и стимулирования сотрудников в отделе монтажа Telecom показал, что на предприятии применяется повременная система оплаты труда. При этом 70% рабочих не довольны системой оплаты и стимулирования труда, считая ее несправедливой. Не учитывается личный вклад каждого, при этом отпадает желание работать – все равно оклад заплатят.

Для решения проблемной ситуации было предложено ввести систему мотивации на основе ключевых показателей эффективности:

1. Время выполнения монтажа – ВВ планово 2 часа или 0,9 если менее 2 часов 1 если более 2 часов происходит уменьшение пропорционально затраченному времени из которых 10 мин равно 0,1, например, время выполнения 2 часа и 10 мин коэффициент 0,8 (средне арифметическое за месяц)

2. Расход материала – РМ норма 5 метров и равен 0,9, менее 5 метров 1, более уменьшается с каждым метром на 0,1. (средне арифметическое за месяц)

3. Качество монтажа – КМ определяется сроком службы, чем больше период времени в течении которого не было обращений по гарантии, тем выше коэффициент определяется ежемесячно и снижает премию на 100% если обратились в течении 1 месяца и снижается на 0,1 с каждым месяцем службы.

4. Стаж работы – СТ надбавочный коэффициент, добавляется по 0,1 каждый год

5. Соблюдение дисциплины труда – СДТ определяется каждый месяц по трем показателям: прогулы, опоздания, конфликты, каждый случай снижает 1 на 0,1.

6. Коэффициент премии – КП складывается из всех показателей и максимально может равняться 5 баллам, при этом 1 балл равен 50% оклада.

7. Оплата труда – ОП конечный показатель начисленной зарплаты.

Расчёт показал, что лучший сотрудник будет иметь более высокую зарплату, и наоборот, при низком качестве труда и дисциплины снижается размер оплаты труда и человек сам решит покинуть место работы, так будет решаться проблема отсева нежелающих работать эффективно.

Экономическая эффективность от разработки системы КРІ равна 23,92%, что является высокой оценкой.

Список использованных источников

1. Адамчук В.В. Экономика труда. Учебник. – М.: ЗАО Финстатинформ, 2012. – 522 с.
2. Алексеев М.А. Ресурсы производства и их значение для современной экономики. – СПб., 2011. – 180 с.
3. Анализ и диагностика финансово–хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2015. – 300 с.
4. Андромедов М.А. Трудовые ресурсы, как основа современного производства. – М., 2014. – 230 с.
5. Андриюшенкова Е.А. Трудовые ресурсы на современных предприятиях. – М., 2014. – 240 с.
6. Ахмадова М.А. Институт трудового договора в праве Китая // Право и экономика. 2016. – № 9. – С. 65 – 70.
7. Беннет Р. Коэффициенты расчета текучести кадров [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2009/07/13/kojefficienty_tekuchesti_kadrov.html (дата обращения 10.02.2018)
8. Берджинов Р.А. Производственная деятельность. – СПб, 2017. – 210 с.
9. Береженко Е.А. Простые способы повышения эффективности трудовых ресурсов. – М., 2014. – 420 с.
10. Бестужевский Б.А. Современные производственные ресурсы в историческом разрезе. – СПб., 2011. – 430 с.
11. Бондарь Н.Ю. Изменение штатного расписания предприятия как исключительное право работодателя: проблемы его реализации // Трудовое право в России и за рубежом. 2017. – № 1. – С. 28 – 31.
12. Генкен Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. – М.: Издательская группа НОРМА – ИНФРА – М.: 2015. – 384с.

13. Гинзбург А. И. Экономический анализ: Учебник для вузов. 3–е изд. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2015. – 448 с.
14. Гончаров А.И. Понятие «финансовое оздоровление предприятия» в системе управления финансами // Финансы №4. – 2017. – с. 71–72
15. Грачев М.Н. Коммуникация между производственными ресурсами – М.: Прометей, 2014, – 219 с.
16. Григоренко Е.В. Современные стандарты отношения к людям на производстве. – СПб, 2015. – 212 с.
17. Данилец М.А. Куда держим путь // Альманах геополитического мониторинга России. 2012. – № 16. – С. 42 – 46
18. Данилина Г.И. Технические положения ресурсобеспечения производств. – Тюмень: СофтДизайн, 2014. – 230 с.
19. Евстахьев К.Е. Эффективное использование трудовых ресурсов. – М., 2015. – 420 с.
20. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учеб. пособие. 3–е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА–М, 2011. – 352 с.
21. Игнашевич М.А. Производственные процессы в современной России. – Н.Новгород., 2014. – 190 с.
22. Игоренченко Б.А. Влияние сбалансированных ресурсов производства на экономику страны. – СПб, 2010. – 214 с.
23. Ильченко С.Н. Концептуальные разработки в сфере производственной деятельности и ресурсобеспечения производственных предприятий. – Н. Новгород, 2013. – 129 с.
24. Кибанов А. Я., Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: ИНФРА - М. 2011. – 524 с.
25. Коган В.З. Качество ресурсов и их влияние на конечный продукт. – СПб, 2013. – 250 с.
26. Козина Е.В. Локальный способ регулирования заработной платы : дис. ... канд. юр. наук : 12.00.05 / Ур. гос. юрид. акад.– Екатеринбург, 2009. – 238 с.

27. Комплексный экономический анализ предприятия / Под ред. Н. В. Войтоловского, А. П. Калининой. – СПб.: Питер, 2014. – 256 с.
28. Миллер М. Активные рабочие места как фактор здоровья занятых // Человек и труд. 2010. – № 8. – С. 58 – 59.
29. Михайлов М.А. Производители товаров общественного пользования, как творцы истории, доступной всем. – Свердловск: Сред.-Урал.кн.изд-во, 2011. – 222 с.
30. Молочников Н.Р., Крюченко Н.Н., Молочников А.Н. Системы оплаты и мотивации труда персонала промышленных организаций // Управление человеческими и природными ресурсами в условиях глобализации: материалы Междунар. науч.-практ. конф. Краснодар, 2008. – С. 78 – 79.
31. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами: 17 – модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации»: Модуль 16. – М.: ИНФРА – М, 2011. – 360 с.
32. Наумова М.В. Увеличение эффективности трудовых ресурсов в условиях работы в другой стране. – СПб, 2014. – 240 с.
33. Никифоров А.К. Продвинутые методы повышения эффективности использования трудовых ресурсов на производстве. – М., 2014. – 212 с.
34. Никифорова Е.А. Производственные ресурсы на современных предприятиях. – М., 2015. – 250 с.
35. Организация и оплата труда на предприятии / Под. ред. А.И. Рофе, А.М. Шуникова, Н.В. Ясаква. – М.: Профиздат, 2011. – 144 с.
36. Павленко Н. Е. Методология формирования социально–ориентированной планово–рыночной модели экономики // АПК: Экономика, управление. – 2014. – № 1. – С. 16–26
37. Павленко Н. Е. Экономический механизм эффективного развития сельского хозяйства // АПК: Экономика, управление. – 2011. – № 6. – С. 54 – 57.

38. Подольский Д., Белопухова А. Оценка персонала // Мотивация и оплата труда. – 2014. – № 3. – С. 14.
39. Романова Л. Е., Давыдова Л. В., Коршунова Г. В. Экономический анализ: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2015. – 336 с
40. Роттердамов П.С. Повышение эффективности трудовых ресурсов. – СПб., 2015 – 290 с.
41. Смирнов, Э.А. Основы теории организации. – М.: ЮНИТИ, 2011. – 345 с.
42. Способы повышения производительности труда [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://delovoymir.biz/ru/columns/2479/> (дата обращения 10.02.2018)
43. Старобинский Э.Е. Основы менеджмента на коммерческой фирме. – М.: Новости, 2012. – 564 с.
44. Управление производством // 2010 – 2012 Деловой портал «Управление производством». [Электронный ресурс] Режим доступа <http://www.up-pro.ru/> (дата обращения: 10.02.2018).
45. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] Режим доступа http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1140076462969 (дата обращения: 22.01.2018).
46. Цыганков П.А. Систематизирующие процессы повышения эффективности трудовых ресурсов в Российских реалиях, М., 2014. – 390 с.
47. Шекшня С.В. Традиционная система компенсации // Управление персоналом. – 2011. – № 4. – С. 78.
48. Шеремет, А.Д., Негашев, Е.В. Методика финансового анализа. – М.: Инфра – М, 2012. – 452 с.
49. Щукин В. Как организовать оптимальную систему оплаты и стимулирования труда персонала // Управление персоналом. – 2013.– № 12. – С. 38.

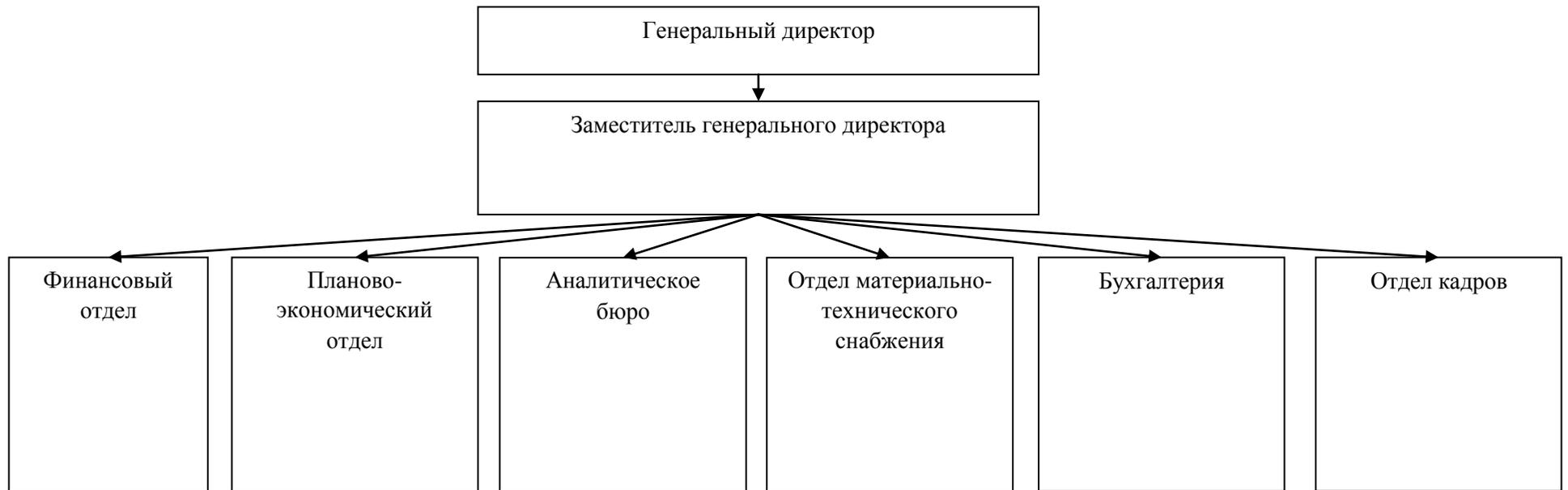
50. Экономика предприятия: Учеб. пособие / Под ред. В.М. Семёнова. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2011. – 184с.

51. Якунин И.А. Ключевые позиции идеологии современных трудовых ресурсов. – М., 2014. – 140 с.

Приложение А

(обязательное)

Производственная структура предприятия



Приложение Б

(обязательное)

Анкета. Оценка трудовых ресурсов

Уважаемый, респондент, в рамках дипломного исследования проводится опрос персонала для оценки эффективности взаимодействия персонала. Анкетирование анонимное, но его результаты позволят снизить влияние негативных факторов на работоспособность персонала.

1. Как давно вы работаете в TeleCore ?

- Меньше года
- Больше года
- Больше трех лет
- Больше 5 лет

2. Как вы оцениваете по 5 бальной шкале свой коллектив? _____,
почему _____

3. Вы справляетесь со своими должностными обязанностями?

- Да
- Нет, слишком много у меня обязанностей
- Нет, мне приходится выполнять работу за других
- Нет, меня поставили заниматься не моим делом

4. Как вы оцениваете работу своих коллег?

- Все выкладываются по полной
- Как в любом коллективе есть ответственные, а есть безответственные
- Я не обращаю внимание на то, как работают другие

5. Как вы оцениваете работу руководства?

- Решение начальства не обсуждаются, а выполняются
- Если решения не касаются меня лично, я не обращаю на них внимание
- Руководство необходимо сменить

Я доволен (а)

6. *Ваша общая оценка работы в TeleCore:*

- Мне многое не нравится, но экономическая ситуация не позволяет сменить работу
- Мне многое не нравится, но необходимо доделать научную работу
- Если бы не коллектив, работал (а) бы с удовольствием
- Если бы не руководство работал (а) с удовольствием
- Все устраивает, но зарплата маленькая
- Все устраивает, но необходимо менять техническую базу
- Абсолютно всем доволен

7. *Каким бы вы назвали стиль руководства?*

1. Демократический
2. Деспотический
3. Авторитарный
4. Иное _____

8. *TeleCore – это:*

- Улей (муравейник) где все трудятся ради общего дела
- Осиное гнездо
- Семья
- Иное _____

9. *Кроме работы вас объединяет*

- Дружба
- Совместная научная деятельность
- Участие в спортивной команде, творческом коллективе
- Ничего

10. *У нас в коллективе принято отмечать следующие праздники/мероприятия отметьте знаком + или –*

Мероприятия	Большом (TeleCore)	Среднем (отдел, цех)	Маленьком (друзья на работе)

Новый год			
Профессиональный праздник			
Спортивные мероприятия			
День рождения			
Поздравления с научными достижениями			
8 марта/23 февраля			
Совместные выезды на природу			

11. Социальная деятельность организации

Мероприятия	Большом (TeleCore)	Среднем (цех)	Маленьком (друзья на работе)
Подарки детям на новый год			
Предоставление путевок в летние лагеря			
Предоставление путевок в санаторий для детей и взрослых			
Денежная помощь на свадьбу/рождение/похороны			
Иное			

12. Какие способы выделения лучших сотрудников используются на предприятии?

- Доска почета
- Грамоты
- Денежное вознаграждение

13. Вас поощряли как лучшего сотрудника?

- Да

- Нет
- Да, но я не очень доволен (а)

14. Как вы считаете, поощрение способствует лучшей работе?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

15. Имеется ли на предприятии кодекс корпоративной этики

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

16. Вы знакомы с миссией и целью деятельности организации?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

17. Каким образом до персонала доводится информации о деятельности организации

- На ежедневных планерках
- С помощью информационных досок
- Местного информационного листка (газеты)
- Зачастую информация доходит через сплетни и слухи либо не доходит вообще.

Спасибо за внимание!

Приложение В

(обязательное)

Опрос сотрудников отдела монтажа

Уважаемые сотрудники отдела монтажа, в рамках дипломного исследования, проводится анализ системы оплаты труда для дальнейших рекомендаций по ее совершенствованию.

Ваши искренние ответы способствуют улучшению условий вашего труда!

1. Как давно вы являетесь сотрудником организации?

- А) 1 месяц;
- Б) Менее полугода;
- В) Более года;
- Г) Более трех лет.

2. Условия оплаты труда справедливы?

- А) Да, _____
- Б) Нет, _____

3. Вас устраивает размер заработной платы?

- А) Да, _____
- Б) Нет, _____

4. Какую систему оплаты труда вы бы предпочли?

- А) Имеющуюся.
- Б) Повременную – премиальную.
- В). Сдельную.
- Г) Сдельно – премиальную.

5. У вас имеются кредитные обязательства?

- А) Да
- Б) Нет, _____

Спасибо за участие!