

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

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

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала организации-система работы с персоналом на примере ООО «ВНК Восточная транснациональная компания»</b>

УДК 005.963

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
0-11И21	Гордеева Марина Романовна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доктор философских наук.	Рубанов Виталий Георгиевич	Доктор философских Наук, кафедра истории и философии науки и техники, профессор- консультант		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

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

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС и ООП по направлению 380303 – «Управление персоналом».

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22; ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической Деятельности	Критерий 5 АИОР (п.п. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК5,7,8,9,10,11,12,13,14,17,18,19,20,21,23,24;) ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20; ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (п.п. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24; ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23; ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25,26,27,43,70,71)

	организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16; ПК 44,58,74,75,76,77,78)
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22; ПК 37,38,68,69)
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22; ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК-8,10,11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12; ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п.п. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15; ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24; ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

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

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой ИФНТ  
\_\_\_\_\_ Трубникова Н.В.  
(Подпись) (Дата)

**ЗАДАНИЕ на выполнение  
выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
0-11И21	Гордеева Марина Романовна

Тема работы:

**Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала организации-система работы с персоналом на примере ООО «ВНК Восточная транснациональная компания»**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

12.06.2017г.

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

Исходные данные к работе	Объект исследования: Система работы с персоналом на примере ООО «ВНК ВТК»
	<p><b>Предмет исследования:</b> Анализ подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала организации-система работы с персоналом</p> <p><b>Цель работы:</b> Изучение системы управления персоналом промышленного предприятия, а также применение основных методов и направлений управления персоналом промышленного предприятия ООО «ВНК ВТК»</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Материалы курсовых работ, связанные с темой работы ВКР.</li><li>2. Статьи из периодических изданий и журналов.</li><li>3. Учебники и учебные пособия.</li></ol>

	4. Официальный сайт ООО «ВНК ВТК»
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>	1. специфика управления персоналом предприятия 2. анализ основные методы и функции управления персоналом на предприятии; выявить проблемы управления персоналом предприятия 3. предложения направления развития управления персоналом предприятия

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	20.01.2017г.
---	--------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доктор философских наук.	Рубанов Виталий Георгиевич	Доктор философских наук, кафедра истории и философии науки и техники, профессор-консультант		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
0-11И21	Гордеева Марина Романовна		20.01.2017г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт социально-гуманитарных технологий  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Уровень образования – бакалавриат Кафедра  
ИФНТ  
Период выполнения – весенний семестр 2016/2017 учебного года  
Форма представления работы:

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН  
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:		05.06.2017
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы	Максимальный балл раздела (модуля)
05.12.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
11.01.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
20.04.2017	Написание чернового варианта ВКР	15
16.05.2017	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доктор философских наук.	Рубанов Виталий Георгиевич	Доктор философских наук, кафедра истории и философии науки и техники, профессор-консультант		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. Кафедрой	Ученая степень, звание	Подпись	Дата

ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		
------	----------------------------------	-------------------	--	--

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	9
ГЛАВА 1. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	12
1.1. Персонал как объект управления на предприятии.....	12
1.2. Методы управления персоналом предприятия.....	16
1.3. Функции управления персоналом на предприятии.....	31
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ВНК ВТК».....	37
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «ВНК ВТК».....	37
2.2. Анализ управления персоналом ООО «ВНК ВТК».....	43
2.3. Основные проблемы управления персоналом на предприятии ООО «ВНК ВТК».....	65
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «ВНК ВТК».....	70
3.1. Пути совершенствования управления персоналом.....	70
3.2 Разработка системы материального стимулирования персонала.....	82
3.3. Система нематериальной мотивации персонала ООО«ВНК ВТК». ....	87
3.4 Экономическая эффективность совершенствования предприятия ..... ООО«ВНК ВТК».....	93 93
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	99
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	101
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	103



## ВВЕДЕНИЕ

Для современного управленца промышленного предприятия становится чрезвычайно актуальным вопрос поиска эффективных методов управления персоналом, максимизация использования потенциала для обеспечения продуктивной работы, повышения его конкурентоспособности и прибыльности.

В условиях становления экономики значение приобретают вопросы практического применения современных методов управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность.

В системе мер реализации реформы значение придается повышению уровня работы с кадрами, постановке работы на прочный научный фундамент, использованию накопленного отечественного и зарубежного опыта.

В условиях рыночной экономики на смену административным методам управления персоналом, все активнее приходят формы работы с кадрами, основанные, прежде всего, на заинтересованности в количестве и качестве труда, росте квалификации и профессионализма, конечных результатов работы. Усиливается роль и значение потребностей, интересов, мотивов и стимулов.

Исследование проблемы мотивационного механизма эффективного труда, роли зарплаты в условиях рыночных отношений проведено в ряде фундаментальных работ. Традиционно действующая, основанная на гарантированных тарифных ставках и должностных окладах, система оплаты труда не заинтересовывает работника трудиться более производительно и качественно, максимально реализовывать физический и интеллектуальный потенциал. Поэтому одной из главных задач в управлении персоналом становится возрождение экономической функции заработной платы.

Характерной особенностью управления персоналом в современных рыночных условиях является вынужденное или плановое высвобождение (сокращение) персонала, вызванное чаще всего продолжающимся

сокращением объема промышленного производства в основных отраслях хозяйства.

Персонал начинает рассматриваться как основной ресурс, определяющий успех деятельности. Одновременно усиливается внимание к стратегическим вопросам управления деятельностью организаций. Ведь для того чтобы добиться оптимального функционирования, предприятие должно выбрать наиболее приемлемую и адаптированную стратегию, которая, в свою очередь, должна строиться на сильных позициях и использовании возможностей.

Актуальность разработки системы управления персоналом возникает во многих организациях и обусловлена развитием инфраструктуры рынка, изменением характера выполняемых работ и содержанием труда.

Теоретическую основу дипломной работы составили труды ученых, посвященные вопросам управления персоналом промышленного предприятия.

Исследование заявленных вопросов потребовало также дополнительное изучение публикаций в научных журналах и периодической печати.

Изучен широкий круг работ следующих отечественных и зарубежных авторов, включая монографии и статьи: Г.П. Иванова, В.Г. Артеменко. Э.А. Уткина, А.П. Ковалева, И.А. Ансоффа, В.В. Бандурина, В.Е. Ларицкого и др.

Для этого на основании теоретических исследований проблемы, анализа ее состояния необходимо изучить существующую систему управления персоналом предприятия и найти пути ее дальнейшего улучшения.

Следовательно, предметом исследования будут являться система управления персоналом, с помощью, которой можно побуждать коллектив к достижению личных и коллективных (организационных) целей.

Объект исследования является управление в коммерческих организациях.

Целью дипломной работы является изучение системы управления персоналом промышленного предприятия, а также применение основных

методов и направлений управления персоналом промышленного предприятия.

Для достижения намеченной цели в работе были поставлены следующие задачи исследования:

- **ВЫЯВИТЬ** Специфику управления персоналом предприятия;
- установить основные методы и функции управления персоналом на предприятии; выявить проблемы управления персоналом предприятия;
- установить направления развития управления персоналом предприятия.

Методы исследования:

- описательный метод - научный метод; используется во всех общественно-исторических и естественных науках и стоит на первом месте по широте применения, который предполагает соблюдение ряда требований: четкое представление об избранном предмете изучения, последовательность описания, систематизации, группировки или классификации, характеристики материала (качественной, количественной) в соответствии с поставленной исследовательской задачей.

- статистический метод - это научный метод, при котором излагаются общие вопросы сбора, измерения и анализа массовых статистических (количественных или качественных) данных;

- личное наблюдение;
- изучение текущего архива организации ООО «ВНК ВТК»(контент-анализ локальной документации организации);
- опрос, анкетирование.

Структура дипломной работы обусловлена целью и задачами дипломного исследования. Данная дипломная работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованной литературы, приложения.

# ГЛАВА 1. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1. Персонал как объект управления на предприятии

«Сущность управления персоналом предприятия как специфического вида управленческой деятельности заключается в системном организованном воздействии на процесс формирования рабочей силы, способной обеспечить эффективное функционирование предприятия и в то же время на создание условий для всестороннего социального развития коллектива» [11, С. 145].

«Персонал это, люди с определенным набором индивидуальных качеств, среди которых социально-психологические имеют главную роль, это часть экономического и инновационного пространства предприятия, в котором рыночные преобразования должны не только целенаправленно адсорбироваться (впитываться внутрь жизненной среды предприятия и адаптироваться в ней), приносить ожидаемые от них результаты» [2, с. 136].

«Поэтому предприятия руководствуются философией превосходства человеческих ресурсов над другими видами ресурсов, справедливо считая, что основной потенциал успешной деятельности хозяйствующих субъектов заключен в персонале, квалификации и преданности интересам предприятия.

Персонал предприятия является более широким понятием, органически включающим понятие «кадры», предметом управления персоналом выступают персонал и отношения работников в процессе производства с точки зрения полного и эффективного развития и использования их потенциала в функционировании производственных систем, достижения целей организации»[20, с. 256].

«Численность персонала промышленного предприятия определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью процессов, степенью автоматизации. Эти факторы задают нормативную (плановую) величину.

Списочная (фактическая) численность представляет число сотрудников, которые официально работают в организации в данный

момент. В составе списочной численности выделяют три категории работников: постоянные, принятые бессрочно или на срок более года; временные, принятые на срок до 2 месяцев или для замещения отсутствующего лица – до 4 месяцев; сезонные, принятые на работу, носящую сезонный характер, на срок до 6 месяцев.

Распределение персонала отражается, по участию в основных видах деятельности организации. Так, выделяется персонал основных видов деятельности (иначе, производственный). К нему относят лиц, работающих в основных и вспомогательных подразделениях, в аппарате управления, занятых созданием продукции, услуг или обслуживающих эти процессы»[21, с 352].

Основанием для отнесения людей к той или иной группе (категории) является занимаемая должность, штатная единица (первичный элемент в структуре управления), определяется с единым тарифно-квалификационным справочником профессий рабочих и должностей служащих.

«Персонал организации структурировать следующим образом [8, С. 102].

Организационная структура промышленного предприятия - состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев в управлении, которые включают аппарат управления и производственные подразделения.

Функциональная структура отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями. Функция управления представляет часть процесса управления, выделенную по определенному признаку (качество, труд и зарплата, учет и т.д.).

Ролевая структура характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве, по коммуникационным и поведенческим ролям.

Социальная структура характеризует трудовой коллектив предприятия как совокупность групп по полу, возрасту, национальному и социальному составам, уровню образования, семейному положению»[17, С. 216].

Штатная структура предприятия определяет количественно – профессиональный состав персонала, состав подразделений и перечень

должностей, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников.

Персонал находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других. Процесс обновления коллектива называется сменяемостью (оборотом) кадров. Выбытие может быть обусловлено объективными и субъективными причинами, среди которых различают биологические (ухудшение здоровья), производственные (сокращение штатов), социальные (наступление пенсионного возраста), личные (семейные обстоятельства), государственные (призыв на военную службу).

Повышенный оборот кадров снижает укомплектованность рабочих мест исполнителями, отвлекает от обязанностей высококвалифицированных специалистов для помощи новым сотрудникам, нарушает морально – психологический климат. «В статистике используются абсолютные и относительные показатели оборота по приему и выбытию кадров.

Наибольший практический интерес представляет текучесть кадров, которая связана с субъективными причинами: увольнением сотрудников по собственному желанию, а также по инициативе администрации» [3, С. 54].

Отмеченные отличия в понятиях «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы» показывают, что по мере развития развивается и двойственная природа человека: как объекта и субъекта управления. Это проявляется в теориях гуманизации труда, человеческого и интеллектуального капитала. В первой из них возрастает роль социальных и психологических характеристик работника как условия эффективности производства. В последних возрастание субъектности связано, что собственником человеческого и интеллектуального капитала (в части знаний, умений, способностей и идей) остается человек.

«Таким образом, изучение сущности понятия «объект управления персоналом» предприятия показало:

- понятие «персонал» как объект управления в своем развитии приобретает новые содержательные характеристики. Происходит преодоление понимания как «кадры», включаются социально –

экономические и социально – психологические аспекты. Развитым является понятие «человеческие ресурсы», применение которого обусловлено определенными условиями;

- современному уровню развития общества и организаций соответствует использование понятия «управление персоналом», которое позволяет эволюционным образом изменить тип системы управления персоналом;

- в литературе понятие «объект управления персоналом» практически не разработано. Некоторые фрагменты имеющихся подходов не отражают его многоаспектности и разнообразия форм проявления»[16, С. 83].

Поэтому в ходе исследования доказана возможность выделения в качестве объектов управления персоналом отдельных работников, социальных групп на предприятии, социально – трудовых процессов. Особая роль для соблюдения принципов системности принадлежит целевым объектам. «В процессе развития возрастает двойственные положения персонала – как объекта и субъекта современного управления, что является отражением особом положении работника в системе социально – трудовых отношений, возрастанием степени его самостоятельности и расширении демократических принципов управления в рамках организации и в обществе»[10, С. 29].

Персонал начинает рассматриваться как основной ресурс, определяющий успех деятельности. Одновременно усиливается внимание к стратегическим вопросам управления деятельностью организаций. Ведь для того чтобы добиться оптимального функционирования, предприятие должно выбрать наиболее приемлемую и адаптированную стратегию, которая, в свою очередь, должна строиться на сильных позициях и использовании возможностей.

Таким образом, исходя из выше сказанного, управление персоналом представляет область деятельности, элементами которой являются определение потребности в персонале, привлечение, задействование, высвобождение, развитие, контроллинг персонала, структурирование,

политика вознаграждений и социальных услуг, политика участия в успехе, управление затратами на персонал и руководство сотрудниками. Целями регулирования в общем виде являются обеспечение, поддержание и предупреждение последствий в зависимости от характера проявлений со стороны объекта управления.

В соответствии с целями предприятия формируется система управления персоналом предприятия, и в качестве базы для ее построения используются методы управления, разработанные наукой и апробированные практикой.

## 1.2. Методы управления персоналом предприятия

Эффективная работа современного промышленного предприятия в значительной степени зависит от особенностей управления персоналом.

«Механизм управления представляет собой систему органов управления, методов, направленных на удовлетворение потребности предприятия в рабочей силе требуемого количества, качества и к определенному времени. Цели управления достигаются путем реализации определенных методов»[5, С. 104].

Методы управления – способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления предприятия.

В научных трудах отечественных и зарубежных ученых среди методов управления персоналом есть общие, применяемые в управлении другими объектами: административные, экономические и социально-психологические, которые отличаются способами и результативностью воздействия на персонал.

«Административные методы – это формирование организационных структур органов управления, утверждение норм и нормативов, издание приказов и распоряжений, подбор и расстановка кадров, разработка положений, должностных инструкций, стандартов предприятия, контроль за исполнением.



Административные меры ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление работать в определенной организации и т.п. Их отличает прямой характер воздействия: регламентирующий и акт подлежит обязательному исполнению. Для методов характерно соответствие правовым нормам, действующим на уровне управления, актами и распоряжениям органов управления»[14, С. 187].

Социально–психологические методы включают: социальный анализ в коллективе, социальное планирование, участие работников в управлении, социальное развитие коллектива, психологическое воздействие на работников (формирование групп, создание нормального психологического климата), моральное стимулирование, развитие у работников инициативы и ответственности. «Социальные методы связаны с социальными отношениями, с моральным, психологическим воздействием. С их помощью активизируются гражданские и патриотические чувства, регулируются ценностные ориентации людей через мотивацию, нормы поведения, создание социально – психологического климата, моральное стимулирование, социальное планирование и социальную политику на предприятии (в организации)»[7, с. 124].

Экономические методы – система мотивов и стимулов, побуждающих всех работников плодотворно трудиться на общее благо. «Экономические методы включают: технико–экономический анализ, технико–экономическое обоснование и планирование, материальное стимулирование, ценообразование, налоговую систему, утверждение экономических норм и нормативов.

Эффективность экономических методов управления определяется: формой собственности и ведения хозяйственной деятельности, принципами хозяйственного расчета, системой материального вознаграждения, рынком рабочей силы, рыночным ценообразованием, налоговой системой, структурой кредитования и т.п.»[24, ст. 224]. Распространенными формами прямого экономического воздействия являются: хозяйственный расчет,

материальное стимулирование и участие в прибылях через приобретение ценных бумаг (акций) организации.

Хозяйственный расчет является методом, стимулирующим персонал в целом на: соизмерение затрат на производство с результатами хозяйственной деятельности (объем продаж, выручка), возмещение расходов на производство за счет доходов, экономное расходование ресурсов и материальную заинтересованность в результатах труда. Инструментами расчета являются: самостоятельность подразделения, самокупаемость, самофинансирование, нормативы, фонды экономического стимулирования (оплаты труда)

Материальное стимулирование осуществляется путем установления уровня материального вознаграждения (заработная плата, премии), компенсаций и льгот. «Заработная плата является частью валового внутреннего продукта, которая отражается в себестоимости продукции и распределяется в рыночной экономике между отдельными работниками исходя из количества и качества труда, спроса и предложений на товарную продукцию.

Заработная плата выражает главный и непосредственный интерес наемных работников, работодателей и государства в целом.

Нахождение взаимовыгодного механизма реализации и соблюдения интересов трехстороннего партнерства является одним из условий развития производства и составляет функцию управления трудом и заработной платой. Заработная плата представляет собой цену рабочей силы, стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности и членов его семьи.

Трудовой кодекс Российской Федерации определяет заработную плату как вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполненной работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера. Кодекс устанавливает перечень основных государственных гарантий по оплате

труда»[25, ст. 182].

Минимальный размер оплаты труда предприятия – это гарантированный федеральным законом размер месячной заработной платы за труд неквалифицированного работника, полностью отработавшего норму времени при выполнении простых работ в нормальных условиях труда.

«Меры, обеспечивающие повышение уровня реального содержания заработной платы предприятия (индексация заработной платы в связи с ростом потребительских цен на товары и услуги):

- Ограничение перечня размеров удержаний по распоряжению работодателя, размеров налогообложения доходов от заработной платы.

- Обеспечение получения работником заработной платы в случае прекращения деятельности и неплатежеспособности с федеральными законами.

- Ответственность работодателей за нарушение требований, установленных Кодексом, коллективным договором и соглашениями»[10, с. 216].

При выплате заработной платы работодатель обязан в письменной форме извещать каждого работника о составных частях заработной платы, причитающейся ему за соответствующий период, размерах и основаниях проведенных удержаний, а также о денежной сумме, подлежащей к выплате.

Тарифная система оплаты труда включает: тарифные ставки (оклады), тарифную сетку, коэффициенты. Тарификация работ и присвоение тарифных разрядов производится с учетом единого тарифно–квалификационного справочника работ и профессий рабочих, единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих.

Стимулирующие выплаты. Работодатель имеет право устанавливать системы премирования, стимулирующих доплат и надбавок с учетом мнения представительного органа. Устанавливаются коллективными договорами.

«Стимулирующие выплаты устанавливаются законодательно для: работников, занятых на тяжелых работах, работах с вредными, опасными и особыми условиями труда, работах в местностях с особыми климатическими

условиями; работников, занятых на выполнении работ в условиях, отклоняющихся от нормальных; совмещении профессий и исполнении обязанностей отсутствующего – производится доплата; при выполнении работ за пределами нормальной продолжительности рабочего времени; при выполнении работ в выходные и нерабочие праздничные дни; в ночное время; работников, вынужденных простаивать по вине работодателя или по причинам, не зависящим от работодателя и работника»[1, С. 210].

Гарантии – средства, условия, с помощью которых обеспечивается осуществление предоставленных работникам прав в области социально – трудовых отношений, компенсации – денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных предусмотренных федеральным законом обязанностей.

Кроме общих гарантий, предоставляются гарантии и компенсации в случаях: при направлении в служебные командировки; при переезде в местность; при исполнении государственных или общественных обязанностей; при совмещении работы с обучением; при вынужденном прекращении работ не по вине работника; при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска; в случаях прекращения трудового договора; в связи с задержкой по вине работодателя выдачи трудовой книжки при увольнении работника.

Основная заработная плата обеспечивает минимальный размер оплаты труда при условии обработки необходимого количества рабочего времени, стимулирует рост профессиональной подготовки и повышения квалификации сотрудника. Метод начисления основной заработной платы зависит от принятой системы оплаты труда: сдельной или повременной.

Для служащих основная заработная плата рассчитывается путем умножения должностного оклада на процент выполнения нормативного времени или дневной ставки оплаты на число отработанных дней в месяце.

Дополнительная заработная плата включает доплаты и компенсации за дифференцированные условия труда и квалификацию сотрудника: доплаты за неблагоприятные и вредные условия труда; надбавки за совмещение

профессий и выполнение дополнительных обязанностей; надбавки за классность водителям и машинистам; надбавки за ученую степень и звание; персональные надбавки руководителям и специалистам за квалификацию; доплаты за ненормированный рабочий день; оплата сверхурочных часов в выходные и праздничные дни; доплаты за выполнение государственных обязанностей и т.п.

«Вознаграждение за конечный результат стимулирует групповые интересы, поощряет коллективизм и выплачивается из фонда оплаты труда за достижение результатов отдельными структурными подразделениями при: увеличении объема товарной продукции, работ; росте производительности труда; повышении качества продукции, работ и услуг; экономии ресурсов и т.п.

Как правило, конечные результаты указываются в планах работы подразделений и при их перевыполнении появляется дополнительный фонд оплаты труда, который идет на выплату вознаграждений»[6, С. 187].

Премия за основные результаты труда, так же как и вознаграждение, стимулирует достижение конечных результатов, однако выплачивается из прибыли. Из-за недостатков в системе налогообложения организации прибыль искусственно занижают, а выплату премий осуществляют иными способами.

Материальная помощь выплачивается за счет прибыли в виде компенсаций в чрезвычайных ситуациях: смерть сотрудника или его близких родственников; свадьба сотрудника или близкого родственника; приобретение лекарств или оплата лечения сотрудника, несчастные случаи (пожар, авария, травма, гибель имущества); приобретение путевок к очередному отпуску; завершение творческой работы (книги, диссертации и т.п.).

Выплачивается по личному заявлению и по распоряжению руководителя и является эпизодической формой материального стимулирования труда.

Оптимальный размер заработной платы в затратах организации

предполагает установление оплаты труда в размере, чтобы обеспечивал рентабельную работу организации, нормальное воспроизводство рабочей силы в соответствии с квалификацией и возрастом работника. Размер фонда оплаты труда зависит от совокупности: отраслевой специализации; занимаемой ниши рынка; конкурентоспособности; профессионально – квалификационного состава кадров; уровня внутренней и внешней специализации; размеров потерь рабочего времени; численности работников на единицу продукции и т.п.

«Материальные льготы и привилегии сотрудникам являются элементами вознаграждения или компенсации, предоставляемыми в дополнение к личным формам оплаты труда. Формы материального поощрения на промышленном предприятии имеют для персонала количественную ценность, могут быть отложенными или условными (пенсионное обеспечение, страховые взносы, оплата больничных листов) и прямыми льготами. Материальные льготы содержат такие элементы, которые в строгом понимании не являются заработной платой, например оплата ежегодного отпуска»[9, С. 168].

Ценные бумаги, как один из экономических методов управления персоналом промышленного предприятия, являются инструментом фондового рынка, не денежным эквивалентом права на собственность, реализация которого осуществляется путем предъявления их к оплате или продаже.

«Административно–правовые методы являются способами осуществления управленческих воздействий на персонал на властных отношениях, дисциплине и системе административно–правовых взысканий.

Способы административно–правового воздействия, организационное и распорядительное воздействие, дисциплинарная ответственность и взыскания, материальная и взыскания, административная и взыскания»[15, С. 271].

Организационное воздействие основано на действии утвержденных нормативных документов, регламентирующих и деятельность персонала. К

ним относятся: устав организации, организационная структура и штатное расписание, положения о подразделениях, коллективный договор, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка. Эти документы могут быть оформлены в виде стандартов предприятия и вводятся в действие приказом руководителя. Практическая реализация организованного воздействия во многом определяется уровнем деловой культуры организации, желанием сотрудников работать по правилам, предписанным администрацией.

Распорядительное воздействие направлено на достижение поставленных целей управления, соблюдение требований внутренних нормативных документов и поддержание заданных параметров системы управления путем прямого административного регулирования. К числу распорядительных воздействий относят: приказы, распоряжения, указания, инструкции, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения.

Приказ является категоричной формой распорядительного воздействия и обязывает подчиненных исполнять принятые решения в установленные сроки. Неисполнение приказа влечет за собой соответствующие санкции со стороны руководства. Приказы издаются от имени руководителя организации.

Распоряжение в отличие от приказа не охватывает функции предприятия, обязательно для исполнения в пределах конкретной функции управления и структурного подразделения. Распоряжения издаются обычно от имени заместителей руководителя организации по направлениям.

«Указания и инструкции являются локальным видом распорядительного воздействия, ставят целью оперативное регулирование управленческим процессом и направлены на ограниченное число сотрудников. Инструктаж работ рассматриваются как методы руководства, основанные на учении подчиненных правилам выполнения трудовых операций»[5, С. 148].

Дисциплинарная ответственность и взыскания. «Дисциплина – это

обязательное подчинение правилам поведения, определенными с Трудовым кодексом, законами, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором и локальными нормативными актами организации. Работодатель обязан создавать условия, для соблюдения дисциплины труда. Трудовой распорядок определяется правилами внутреннего трудового распорядка.

За совершение дисциплинарного поступка, т.е. неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по вине возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель имеет право применить дисциплинарные взыскания: замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям.

Дисциплинарные взыскания налагаются руководителем организации, а также должностными лицами организации, которым в установленном законом порядке делегированы соответствующие права»[12, С. 244].

Материальная ответственность стороны трудового договора наступает за ущерб, причиненный ею другой стороне этого договора в результате ее виновного противоправного поведения, действия или бездействия, если иное не предусмотрено Кодексом и иными федеральными законами.

«Административная ответственность и взыскания применяются в случаях совершения административных правонарушений, регулируемых Кодексом об административных правонарушениях (№ 196-ФЗ).

За совершение административных правонарушений могут устанавливаться и применяться административные наказания: предупреждение; административный штраф; возмездное изъятие совершения административного правонарушения; конфискация предмета административного правонарушения; лишение специального права (управления транспортным средством); административный арест; дисквалификация» [7, С. 43].

Уголовная ответственность вступает в силу в случаях совершения преступлений, которые характеризуются как общественно опасные деяния в виде активных противоправных действий. Применяется к физическим лицам, устанавливается только судом и на законных основаниях.



Меры соответствуют характеру преступления. Встречающиеся в практике служб управления персоналом факты из числа уголовных преступлений связаны с посягательствами на личность и на собственность. Сюда относятся: превышение власти и полномочий; самоуправство; нарушение законов о труде.

«Социально-психологические методы – методы направлены как на группу сотрудников, на личности. По масштабам и способам воздействия методы можно разделить на: социологические, направленные на группы сотрудников в процессе их производственного взаимодействия, и психологические, целенаправленно воздействующие на внутренний мир конкретной личности»[12, С. 163].

Современная концепция управления выдвигает в качестве приоритетов: сохранение, кооперацию, качество, партнерство, интеграцию.

Наряду со структурным подходом, отражающим статику персонала, преобладающее значение имеет поведенческий подход, рассматривающий конкретную личность, систему отношений между людьми, их компетентность, способности, мотивацию к труду и достижению поставленных целей.

Причинами, побуждающими людей объединиться и взаимодействовать в формальных рамках, являются физические и биологические ограничения, свойственные каждой отдельной личности, и цели, достижение которых требует коллективных усилий. Объединяя свои усилия, каждый сотрудник дополняет и влияет на поведение с целью повышения ее эффективности.

Управление персоналом требует учитывать факторы, определяющие социально–психологическую структуру; факторы производственной структуры.

Целевой задачей теории управления является изучение влияния индивидуального и группового поведения на функционирование организации.

«Закон неопределенности отклика (закон зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различия их психологических структур)

устанавливает, что люди и один человек могут по – разному реагировать на одинаковые воздействия. Это приводит к непониманию потребностей, ожиданий, особенностей восприятия индивида в деловой ситуации»[3, С. 241].

Закон неадекватности отображения человека человеком заключается в том, что ни один человек не может постичь другого человека с такой степенью достоверности, которая была бы достаточной для принятия серьезных решений относительно человека. Этот закон учитывает непрерывную изменчивость природы и сущности человека с законом возрастной асинхронности.

Познанию реального психологического портрета личности способствуют принцип универсальной талантливости (нет людей неспособных, есть люди, занятые не своим делом), принцип развития (способности развиваются в результате изменения условий жизни личности и интеллектуально – психологических тренировок), принцип неисчерпаемости (ни одна оценка человека при его жизни не может считаться окончательной).

«Закон неадекватности самооценки учитывает, что психика представляет органичное единство составляющих: осознанного (логическо – мыслительного) и неосознанного (эмоционально – чувственного, интуитивного), составляя как бы надводную (видимую) и подводную (скрытую) части»[19, С. 257].

Закон расщепления смысла управленческой информации учитывает объективную тенденцию к изменению смысла директивной и иной информации в процесс движения по иерархической лестнице управления.

Закон компенсации гласит, что при высоком уровне стимуляции к труду и высоких требованиях организационного окружения нехватка способностей для успешной деятельности возмещается другими способностями.

Известен ряд закономерностей (закон Паркинсона, принципы Питера, законы Мерфи и другие), расширяющих и дополняющих изложенные

законы.

Признавая факт, что положения современной психологии управления были обоснованы западными школами психологии, необходимо отметить вклад отечественной науки в эту важнейшую сферу человеческих отношений.

Общепризнанными являются теория научения или поведенческая школа И.П. Павлова и разработки ряда других советских и российских ученых.

Практическая психология управления располагает широким спектром методов исследования, как: наблюдение (наблюдения и самонаблюдения), эксперимент (лабораторный, естественный и формирующий), праксиметрические (анализ процесса и результатов трудовой деятельности, хронометрия, циклография трудовых действий, профессиография), биографический (анализ событий, фактов, дат жизненного пути), психодиагностика (беседы, тесты, опросники, интервью, социометрия, экспертные оценки).

«Психодиагностика – область психологии, разрабатывающая методы выявления особенностей и перспектив развития личности, - наука и практика постановки диагноза с целью решения психологических проблем»[6, С. 118].

Социологические методы позволяют оценить место и назначение сотрудников в коллективе, выявить неформальных лидеров обеспечить им поддержку, использовать мотивацию персонала для достижения конечного результата труда, обеспечить эффективные коммуникации и предупреждение межличностных конфликтов. «К числу методов управления относят: социальное планирование, социологические исследования, оценку личностных качеств, мораль, партнерство, соревнование, управление конфликтными ситуациями.

Социальное планирование позволяет сформировать социальные цели и критерии, разработать социальные нормативы (уровень жизни, оплата труда, условия труда и т.п.) и плановые показатели, способствует достижению конечных социальных результатов: увеличение продолжительности жизни,

снижение уровня заболеваемости, рост уровня образования и квалификации сотрудников, сокращение производственного травматизма и т.п» [22, с. 72].

Социологические исследования служат инструментом в работе с персоналом и обеспечивают специалистов по управлению персоналом необходимыми данными, позволяющими принимать обоснованные решения при подборе, оценке, расстановке, обучении персонала. «Современные методы социологических исследований весьма разнообразны и могут включать в себя: анкетирование, социометрические наблюдения, собеседования и т.п»[26,ст.292]

Личностные качества определяют внутренний мир сотрудника, который стабильно отражается в процессе трудовой деятельности. Эти качества принято делить на деловые (организационные), которые определяют результативность решения конкретных задач и выполнения ролевых функций, и моральные (нравственные), отражающие личные моральные качества сотрудника.

Мораль является особой формой сознания, регулирующей действия и поведение человека в социальной среде нравственных норм и правил. Вопросы корпоративной морали находят отражение в философии организации.

Партнерство имеет значение для обеспечения форм взаимоотношений в коллективе. В партнерстве все выступают равноправными членами.

«Различают формы партнерства: деловые, дружеские и т.п. Партнерские отношения строятся на основе взаимоприемлемых вопросов убеждения, подражания, просьб, советов, похвал. Деловые отношения, строящиеся в форме дружеского партнерства и общих увлечений, способствуют созданию социально – психологического климата в коллективе. Соревнование проявляется в стремлении людей к успеху, первенству, достижениям и самоутверждению. Принципы соревнования нашли отражение в современных теориях Y и Z мотивации персонала»[5, с. 306].

Психологические методы играют важную роль в работе с персоналом,

направлены на личность. Включает: постановку целей и разработку критериев эффективности деятельности, создание методов планирования социально – психологического климата и достижения конечных результатов.

Результатами являются: формирование групп с учетом психологической совместимости; создание комфортного социально – психологического климата; формирование личной мотивации из философии организации; минимизация межличностных конфликтов; разработка моделей профессионального продвижения на основе психологической ориентации; рост интеллектуальных способностей и уровня квалификации; формирование организационной культуры на основе норм поведения и образов «эффективных» сотрудников.

Способы психологического воздействия обобщают разрешенные законодательно приемы психологического воздействия на персонал для координации действий в процессе совместной производственной деятельности.

К числу разрешенных способов психологического воздействия относятся: внушение, убеждение, подражание, вовлечение, побуждение, принуждение, осуждение, требование, запрещение, порицание, командование, обман ожиданий, намек, комплимент, похвала, просьба, совет и т.д.

Ответной реакцией на психологические приемы и способы управления являются настроение, чувства и поведение.

Отражают нравственные переживания отношений человека со средой в виде эмоций. Различают: нравственные, эстетические, интеллектуальные.

По степени проявления чувств выделяют эмоциональные состояния: умиротворения, причастности, переживания, угрозы, ужаса.

В зависимости от реакции эмоции могут быть: положительные (радость, удивление и т.п.), отрицательные (гнев, раздражение, зависть, обида, печаль, досада и т.п.), амбивалентные (ревность, соперничество, намек и т.п.).

«Поведение выражается взаимосвязанных реакций, осуществляемых

для приспособления к среде. Формы поведения в социальной среде: «ангельское», в форме отрицания зла; высокоморальное, провозглашающее неукоснительное соблюдение высоких принципов поведения (честность, бескорыстие, мудрость, искренность и т.п.); нормальное, основанное на приверженности к принципам общественной морали, допускающей отклонения и недостатки, на диалектическом единстве добра и зла; аморальное, когда личные интересы, мотивы и потребности ставятся выше принятых норм поведения в социальной группе; «дьявольское», т.е. абсолютно аморальное, противоправное и противоречащее законам, общественной морали и нормам»[19, С. 57].

Современные экономические отношения не способствуют поддержанию комфортного социально–психологического климата в коллективе.

По этой причине важно прогнозировать воздействие социально-психологических методов управления персоналом, учитывая, что данные методы представляют тонкий инструмент воздействия на социальные группы и личность сотрудника, инструмент требует дифференцированного применения.

Для эффективного управления персоналом руководитель промышленного предприятия должен уметь распознавать креативный потенциал и роль личности работника, знать мотивационные установки, уметь их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед предприятием. Так, работники, нацеленные на прибыль, не подвержены креативности. Креативны, когда мотивируются интересом к работе и полученным от нее удовольствием.

«Разнообразие методов управления персоналом предприятия дает результаты, а с другой создает ряд новых управленческих проблем, из-за того, что не дают стандартных схем действий в ситуациях и привязки каждого метода ситуативных задач. Высококвалифицированный руководитель должен уметь выбирать именно те методы поиска методов, которые будут наиболее продуктивными в определенной среде и для

конкретных работников»[16, с. 82].

Итак, современное управление персоналом промышленного предприятия включает комплекс механизмов, организованных вокруг взаимодействия работников, активизации творческого потенциала персонала, интеграции его усилий на достижение поставленных целей. Именно правильный подбор методов управления персоналом промышленного предприятия может стать их ключевой компетенции и фактором выживания в конкурентной борьбе.

Анализ теории управления персоналом на промышленных предприятиях позволяет утверждать, что сознательно–осознанное отношение к материальным ресурсам в сочетании с одобрением и экономическим поощрением позволяют достигать поставленных целей стратегического развития. Методы влияния обусловлены существующей организационной культурой и стилем управления. В этой связи будет «уникальное» соотношение между административными, экономическими и социально-психологическими методами управления.

Таким образом, персонал предприятия как объект управления анализируется посредством методов организационной, административной, экономической и социально – психологической направленности.

Подводя итог выше сказанному, управление персоналом промышленного предприятия необходимо осуществлять, с помощью интеграции современных методов управленческого воздействия на поведение сотрудников предприятия.

### 1.3. Функции управления персоналом на предприятии

«Процесс управления персоналом, включает ряд функций, необходимых для эффективной работы предприятия такие как:

- Процессуальные функции включают определение потребностей персонала, набор, развитие, использование, сохранение, сокращение.
- Профильные функции – контроллинг, маркетинг, информационное

обслуживание и организация управления персоналом предприятия.

Процессуальные функции управления персоналом могут рассматриваться как непрерывный процесс, начинающийся с определения кадровых потребностей и заканчивающийся сокращением избыточных кадров»[13, с. 168].

«Определение кадровых, потребностей в дальнейшем, как и ныне, при планировании кадровых ресурсов будут учитываться количественные (сколько необходимо персонала), качественные (его способности), локальные (место использования) и временные (когда и как долго использовать) аспекты. В ходе планирования персонала должен решаться ряд трудных задач»[2, С. 135].

Основная неопределенность в плановом процессе вызвана тем, что стратегический горизонт для многих предприятий резко сузился, осложнилась планируемость общефирменного развития. «Наряду с этим обострились и другие проблемы, затрудняющие калькуляцию потребностей предприятий в кадрах.

По отдельным группам персонала стало труднее рассчитывать параметры важных изменений – времени увольнения или ухода на пенсию, рационального использования рабочего времени и др. Сложно оценивать также лояльность работников по отношению к работодателю (и наоборот). Это объясняется усилением тенденции к тому, чтобы не связывать профессиональную карьеру с одним предприятием и чаще использовать другие шансы занятости.

Набор кадров также является очень важной функцией, в будущем, предприятия должны более интенсивно заниматься исследованиями на рынке труда, чтобы заранее оценивать возможности своего кадрового обеспечения.

Прежде всего, потребуется тщательнее анализировать демографическое развитие общества с целью более эффективного использования кадров старшего возраста и выявления узких мест в отношении молодого поколения»[23, ст. 432].



Предприятия должны внимательнее следить за имиджем на внешнем и внутрифирменном рынках рабочей силы. Именно имидж промышленного предприятия становится решающим фактором привлекательности компании, определяющим ее шансы приобретения новых кадровых ресурсов. Они повышаются у предприятий с хорошо налаженной системой стимулирования.

В функции развития персонала, будет заключаться в достижении максимального соответствия возможностей работника требованиям к нему. Для этого наемной рабочей силе должны быть созданы условия. В информационном отношении возрастет значение оценки потенциала кадров в плане их дальнейшего развития для горизонтального (в других функциональных областях), вертикального (продвижение вверх с повышением ответственности) и межкультурного (в другом культурном пространстве) использования.

«В рамках функции использования персонала, речь идет о конкретном закреплении сотрудников за задачами. В отношении организации рабочего места, сохранится тенденция, характерная для эпохи индустриализации, а именно усиление специализации, приведшей к мощному росту производительности труда, но отрицательно сказавшейся на мотивации и профессиональном использовании рабочей силы. Последнее потребовало принятия мер по разнообразию, «обогащению» труда (предоставление большей свободы в вопросах планирования, организации, контроля и т.п.)»[4, С. 136].

Повышение гибкости трудового процесса – еще одна тенденция в использовании кадров. Наряду с традиционными формами (скользящие графики) будут развиваться более сложные концепции гибкой организации труда (автономные группы со свободным графиком, установление годовых объемов труда, более продолжительные отпуска и др.). Новые формы труда позволят полнее раскрыть человеческий потенциал.

Сохранение персонала – процессуальная функция нацелена на стимулирование с помощью соответствующего инструментария отдачи

персонала и повышение производительности.

«Наряду с практикуемыми материальными стимулами промышленного предприятия на первый план выходят более взвешенные концепции поощрения труда – организация рабочего времени, увеличение возможности личного развития, расширение участия в коммуникационном процессе, содействие включению в различные рабочие группы и другие»[12, С. 210].

Критике подвергается система дополнительных поощрений индивидов и подразделений независимо от успеха предприятия и вклада поощряемых в этот успех. И наоборот, заслуживают внимания стратегически ориентированные элементы стимулирования, которые способствуют повышению стоимости.

«Сокращение персонала. Динамика внешнего окружения и частая реструктуризация заставляют предприятия тщательно дифференцировать инструментами сокращения штатов. Массовые увольнения сегодня рассматриваются в качестве крайней меры, которую стараются по возможности избегать. Более популярны мероприятия по косвенному устранению избытка персонала – отказ от продления временных трудовых соглашений, сокращение практики лизинга, внутрифирменное перемещение кадров. Средством регулирования уровня занятости служат гибкие формы организации труда.

Характерная особенность профильных функций управления персоналом промышленного предприятия состоит в оказании непосредственного влияния на все рассмотренные выше процессуальные функции»[7, с. 213].

Контроллинг заключается в поддержке планирования, управления, контроля и информационного обеспечения мероприятий в области кадров.

В рамках контроллинга разработан ряд систем показателей. Система в других условиях может применяться для улучшения организации рабочего времени, проверки систем стимулирования, переориентации мероприятий по развитию персонала, в области внутрифирменных коммуникаций.

Увеличение возможностей сбора данных повышает и риск их

обесценения. Поэтому необходимо более четко выявлять связи между показателями и целями кадрового хозяйства. Особое внимание следует обращать на качественные параметры. Возрастает роль внутрифирменных опросов, которые помогают установить степень удовлетворенности персонала.

Маркетинг. «Главная цель функции состоит в создании благоприятных предпосылок для повышения привлекательности работодателя на внутрифирменном и внешнем рынках труда. Шансы получить и сохранить квалифицированную и мотивированную рабочую силу повышаются»[6, с. 103].

Организация управления персоналом. «Эта функция нацелена на регулирование сотрудничества людей (т.е. обеспечение разделения труда и координации), ответственных за решение задач в области кадрового хозяйства.

В их число входят, с одной стороны, фирменные специалисты по управлению персоналом, с другой – руководители всех уровней, внешние специалисты профиля (консультанты по найму, наставники, специалисты по организации рабочего времени, консультанты по вопросам сокращения кадров)»[27, ст. 324].

Главный вопрос использования специалистов по кадрам заключается в их концентрации или распределении по иерархическим уровням, причем важно, чтобы были представлены в органах хозяйственного управления предприятием. Многие задачи управления персоналом должны быть пересмотрены с учетом усиления ориентации предприятий на клиента. При этом предстоит решить вопрос, какую часть кадровой работы организовать по линии сервисных центров или даже центров прибыли (в той мере, насколько этот шаг отвечает организационной концепции). Подобная организационная форма будет стимулировать предпринимательскую инициативу исполнителей.

Таким образом, механизм управления персоналом промышленного представляет систему методов, направленных на удовлетворение

потребности предприятия в рабочей силе требуемого количества, качества и времени.

Далее рассмотрим практику применения и реализацию современных методов управления персоналом на конкретном промышленном предприятии.

## ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ВНК ВТК»

### 2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «ВНК ВТК»

Адрес: 119019, РФ, г. Москва, Арбатская площадь, д. 1

Телефон: +7 (495) 223-86-99

Факс: +7 (495) 223-86-88

Электронная почта: [info@ipc-oil.ru](mailto:info@ipc-oil.ru)

«Независимая нефтегазовая компания — это вертикально-интегрированная компания, бизнес которой охватывает все виды профильной деятельности: от поиска, разведки и разработки месторождений, добычи нефти и газа, их переработки и до сбыта произведенных нефтепродуктов как оптом, так и конечному потребителю, в том числе через собственную сеть АЗС.

Независимая нефтегазовая компания нацелена на развитие и внедрение новых технологий в области трудноизвлекаемых запасов нефти.

Важными принципами деятельности Компании являются высокая социальная ответственность и тесная связь с регионами, что наряду с постоянным взаимодействием с государственными институтами, формирует условия для стабильного развития бизнеса.

Независимая нефтегазовая компания» нацелена на развитие и внедрение новых технологий в области трудноизвлекаемых запасов нефти.

Важными принципами деятельности Компании являются высокая социальная ответственность и тесная связь с регионами, что наряду с постоянным взаимодействием с государственными институтами, формирует

условия для стабильного развития бизнеса.

Основные виды деятельности ВНК — поиск, разведка и разработка месторождений нефти и газа, нефтепереработка, а также производство и сбыт нефтепродуктов.

Развитие ресурсной базы ВНК осуществляется за счет геологоразведочных работ и приобретения новых активов.

В 2013–2015 годах прирост запасов углеводородов категории  $C_1 + C_2$  по итогам геологоразведочных работ составил 144 млн тонн условного топлива.

Хронология развития компании:

Июнь 2013 основание Независимой нефтяной компании (ННК).

Август 2013 Приобретение Пайяхских месторождений (Красноярск)

Январь 2014 Приобретение Саратовских месторождений (Поволжье)

Май 2014 Приобретение Конданефть (Ханты-Мансийск)

Сентябрь 2014 Консолидация активов НК «Альянс» в ННК

2015 – ННК становится одной из ведущих вертикально-интегрированных нефтегазовых компаний

Бизнес ННК ориентирован прежде всего на внутренний рынок. Имея основу в секторе нефтепереработки и сбыта, Компания последовательно наращивает активы и распространяет свою деятельность на смежные отрасли разведку и добычу, транспорт и перевалку нефти и нефтепродуктов. Одно из преимуществ Компании – ее развитые сети оптового и розничного сбыта, предоставляющие целый спектр услуг и продуктов гарантированного качества. Этот фактор при растущем платежеспособном спросе на нефтепродукты придает Компании устойчивость на рынке, обеспечивает эффективность ее деятельности.

Чтобы закрепить конкурентные преимущества, расширить свою долю рынка за счет повышения качества товаров и услуг при одновременном снижении затрат, Компания последовательно реализует долгосрочные программы развития основных звеньев. Партнерами ННК по этим программам выступают компании с мировым именем»[28].

Менеджмент Компании уделяет особое внимание повышению инвестиционной привлекательности, прозрачности бизнеса и его соответствия высоким рыночным и отраслевым стандартам.

Анализ системы управления персоналом ООО «ВНК ВТК» позволяет утверждать, что сознательно-осознанное отношение к материальным ресурсам в сочетании с одобрением и экономическим поощрением позволяют достигать целей стратегического развития.

Рассмотрим основные финансовые показатели промышленного предприятия ООО «ВНК ВТК» за 2014- 2016 г.г.

Таблица 1. - Финансовое состояние ООО «ВНК ВТК»

Показатели	2015 г.	2016 г.	Прирост	Прирост, %
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,9613	1,0496	0,0883	9,19
Коэффициент срочной ликвидности	1,1216	1,2426	0,1210	10,79
Коэффициент текущей ликвидности	3,5312	3,8401	0,3089	8,75
Чистый оборотный капитал	2639469,36	3301109,43	661640,08	25,07
Коэффициент финансовой независимости	0,9133	0,9136	003	0,04
Суммарные обязательства к активам	0,0867	0,0864	-003	-0,38
Суммарные обязательства к собственному капиталу	0,0949	0,0945	-004	-0,42
Рентабельность продаж, %	10,0114	12,3935	2,3821	23,79
Рентабельность собств. капитала, %	14,9542	20,0610	5,1068	34,15
Рентабельность внеоборотных активов	19,6839	26,9446	7,2607	36,89
Рентабельность инвестиций, %	14,9542	19,9933	5,0391	33,70
Оборачиваемость капитала, раз	6,2164	6,2531	0,03	0,59
Оборачиваемость основных средств, раз	1,9661	2,1741	0,2079	10,58
Оборачиваемость активов, раз	1,3642	1,4789	0,1147	8,40
Оборачиваемость запасов, раз	5,8912	7,0112	1,1201	19,01
Период погашения дебиторской задолженности, дн.	17,2071	21,6051	4,3980	25,56

Источник: рассчитано на основе годовой финансовой отчетности предприятия [29].

Высокое значение коэффициента ликвидности предприятия ООО «ВНК ВТК» является показателем низкого финансового риска и хороших возможностей для привлечения дополнительных средств из-за отсутствия затруднений с погашением текущих задолженностей.

Коэффициент абсолютной ликвидности, отражающий долю текущих обязательств, покрываемых за счет денежных средств, увеличился в периоде

с 0,96 до 1,05 (при рекомендуемом значении от 0,2 до 0,5) или на 9,19%.

За анализируемый период способность предприятия к немедленному погашению текущих обязательств за счет денежных средств выросла.

Коэффициент автономии (финансовой независимости), степень независимости от внешних источников финансирования и характеризующий долю собственных средств, увеличился в периоде с 0,913 до 0,914 (рекомендуемый интервал значений с 0,5 до 0,8) или на 0,04%.

Превышение коэффициентом рекомендуемого интервала значений может свидетельствовать о неспособности эффективно привлекать кредитные ресурсы. Рост коэффициента говорит о повышении финансовой устойчивости.

Доля заемного капитала в балансе ООО «ННК-ВТК» уменьшилась в анализируемом периоде с 0,09 до 0,08 или на 0,38 %.

Таким образом, за анализируемый период ООО «ННК ВТК» наблюдается тенденция к снижению использования заемного капитала.

Коэффициент соотношения суммарных обязательств и собственного капитала ООО «ННК ВТК» (определяющий количество привлеченных предприятием заемных средств на рубль вложенных в активы собственных средств) в анализируемом периоде составил 0,09 (рекомендуемый интервал значений от 0,25 до 1,0), т.е. уменьшился на 0 или на 0,42 %.

Анализ финансовой устойчивости позволяет говорить о значительном запасе прочности, обусловленном высоким уровнем собственного капитала, который на конец периода 0,9 (при рекомендуемом значении не менее 0,6).

Высокопродуктивная работа организации зависит не только от качественного состава персонала ООО «ННК—ВТК», но и от управления его актуальными и потенциальными профессиональными возможностями, профессиональным опытом. В организации важно не только знать, кто что может и кто на что способен, но и сделать так, чтобы талант и профессиональные качества человека были вовремя замечены и востребованы.



Таким образом, к концу анализируемого периода у предприятия имелись широкие возможности привлечения дополнительных заемных средств без риска потери финансовой устойчивости. Рентабельность продаж, отражающая долю чистой прибыли в объеме продаж, увеличилась и составила 12,39%.

Рентабельность собственного капитала ООО«ВНК—ВТК», определяющая эффективность использования вложенных в предприятие средств увеличилась, что является положительным фактом, и составила 20,06%.

Рентабельность текущих активов (отражающая эффективность использования оборотных активов и показывающая, какую прибыль приносит единица оборотного капитала предприятия) увеличилась, что является положительным результатом деятельности предприятия, и составила 57,32%.

Рентабельность внеоборотных активов (отражающая эффективность использования внеоборотных активов и показывающая, какую прибыль приносит единица внеоборотного капитала предприятия) увеличилась, что является положительной динамикой, и составила 26,94%. Значение рентабельности активов на конец анализируемого периода свидетельствует о достаточно высокой эффективности использования имущества.

В результате рассмотрения финансовых показателей предприятия ООО «ВНК ВТК» можно сделать следующие выводы:

Валюта баланса за анализируемый период увеличилась на 80 368 тыс. руб. или на 19,84 %, что свидетельствует о расширении хозяйственного оборота.

Увеличиваются сроки погашения дебиторской задолженности, т.е. ухудшается деловая активность предприятия. Растут товарно-материальные запасы, увеличивается их оборачиваемость, а это, скорее всего, свидетельствует о рациональной финансово-экономической политике руководства предприятия.

Следует принять меры к увеличению рентабельности собственного капитала, в конце периода показатель находится на уровне ниже нормативного. Недостаток собственного капитала повышает риск неплатежеспособности.

Уровень заемного капитала находится на приемлемом уровне, о нормальной финансовой устойчивости предприятия.

Имеется запас быстрореализуемых активов 43 750 000 тыс. руб. свыше величины, необходимой для покрытия краткосрочных обязательств. За период показатель «Текущая ликвидность» увеличился 15,49%, благоприятной тенденцией и свидетельствует о повышении степени ликвидности

Коэффициент текущей ликвидности (коэффициент покрытия) в анализируемом периоде равен 4,07 при рекомендуемом значении 2,0.

Таким образом, предприятие может погасить 407,39% текущих обязательств, мобилизовав все свои оборотные средства.

В анализируемом периоде коэффициент текущей ликвидности имел тенденцию к росту и изменился с 3,61 до 4,07. Способность предприятия рассчитываться по своим текущим обязательствам возросла.

Коэффициент абсолютной ликвидности равен 1. На конец периода предприятие могло погасить 100,48% своих краткосрочных обязательств за счет денежных средств. Является положительным фактом, нормальным считается значение 20-70%. Коэффициент абсолютной ликвидности уменьшился за анализируемый период на 0,09, является негативной тенденцией.

Таким образом, по данному направлению анализа ООО «ВНК ВТК» можно сделать вывод о том, что платежеспособность предприятия находится на уровне ниже оптимального, а тенденция последних изменений свидетельствует о вероятном снижении платежеспособности в будущем.

Анализ финансовой деятельности предприятия ООО «ВНК ВТК» позволяет сделать следующие выводы. Рассматривая динамику

финансовой деятельности предприятия ООО «ВНК—ВТК», в целом за анализируемый период можно назвать положительной.

За анализируемый период значения большинства показателей рентабельности ООО «ВНК ВТК» увеличились, что следует скорее рассматривать как положительную тенденцию.

Рост конкурентоспособности возможен благодаря работе на опережение, изменение стратегии и повышение качества услуг. Для улучшения обслуживания клиентов, ООО «ВНК ВТК» необходимо сориентироваться на консультирование по вопросам выбора предложения, благоприятного для клиента и соответствующего его запросам и ожиданиям.

Таким образом, механизм управления предприятия представляет систему направлений, направленных на удовлетворение потребности предприятия требуемого количества, качества и времени.

Далее в исследовании управления необходимо провести оценку эффективности действующей на предприятии системы менеджмента.

## 2.2. Анализ управления персоналом ООО «ВНК—ВТК»

Организационно-правовая форма исследуемого предприятия – это акционерное общество ООО «ВНК ВТК». Учредителем является генеральный директор, который выступает единоличным исполнителем.

На данный момент финансы предприятия ООО «ВНК ВТК» формируются, за счет чистой прибыли от основной деятельности, то есть реализация нефтепродуктов.

Целевым назначением предприятия ООО «ВНК ВТК» является, прежде всего, предоставление клиентам высококачественной продукции производства. Целевыми потребителями ООО «ВНК ВТК» являются население, отечественные и иностранные компании.

Признание одобрение общества весьма важно для деятельности. ООО «ВНК ВТК» основан на человеческих отношениях, где все общественные интересы должны быть учтены.

Такой факт, как качественное обслуживание одной общественной группы и пренебрежение другой, является результатом плохой, непродуманной программы связей с общественностью.

И наоборот, организованные внутри связи с обществом основываются на уважении к людям. ООО «ННК ВТК» должна заботиться о работниках, и они должны быть уверены в сохранности своего рабочего места.

Характеристика потребителей промышленного предприятия ООО «ВНК ВТК» представлена в следующей таблице 3.

Таблица 2. – Характеристика потребителей ООО «ВНК—ВТК»

Показатели сравнения	Категории потребителей	Доля в общей численности, %
1. Социально-демографический статус	население	45%
	отечественные компании	38%
	иностранные компании	17%
2. Социально-профессиональный статус	Руководитель высшего звена	24%
	Руководитель среднего звена	26%
	Предприниматель	28%
	Рядовой сотрудник	22%
3. Возраст	От 30 до 65 лет	70%
4. Пол	Мужчины	55%
	Женщины	45%
5. Образовательный уровень	В основном – высшее образование 45%, Среднее профессиональное – 27%, Среднее – 28%.	
6. Ежемесячный средний доход на 1 чел.	От 28 000 руб.	

Представленные нами данные свидетельствуют, что значительную долю потребителей (17%) занимают иностранные компании. Поэтому для обеспечения положительного имиджа у иностранных компаний важно обеспечить высокое качество производства и реализации продукции, а также сервисных услуг. В связи с этим, встает вопрос об обеспечении предприятия ООО «ВНК ВТК» высококвалифицированными и заинтересованными сотрудниками. Таким образом, лишь грамотно построенная система управления персоналом способна решить данную задачу.

Центральным звеном эффективной системы управления персоналом ООО «ВНК ВТК» является грамотно составленная организационная

структура управления промышленного предприятия.

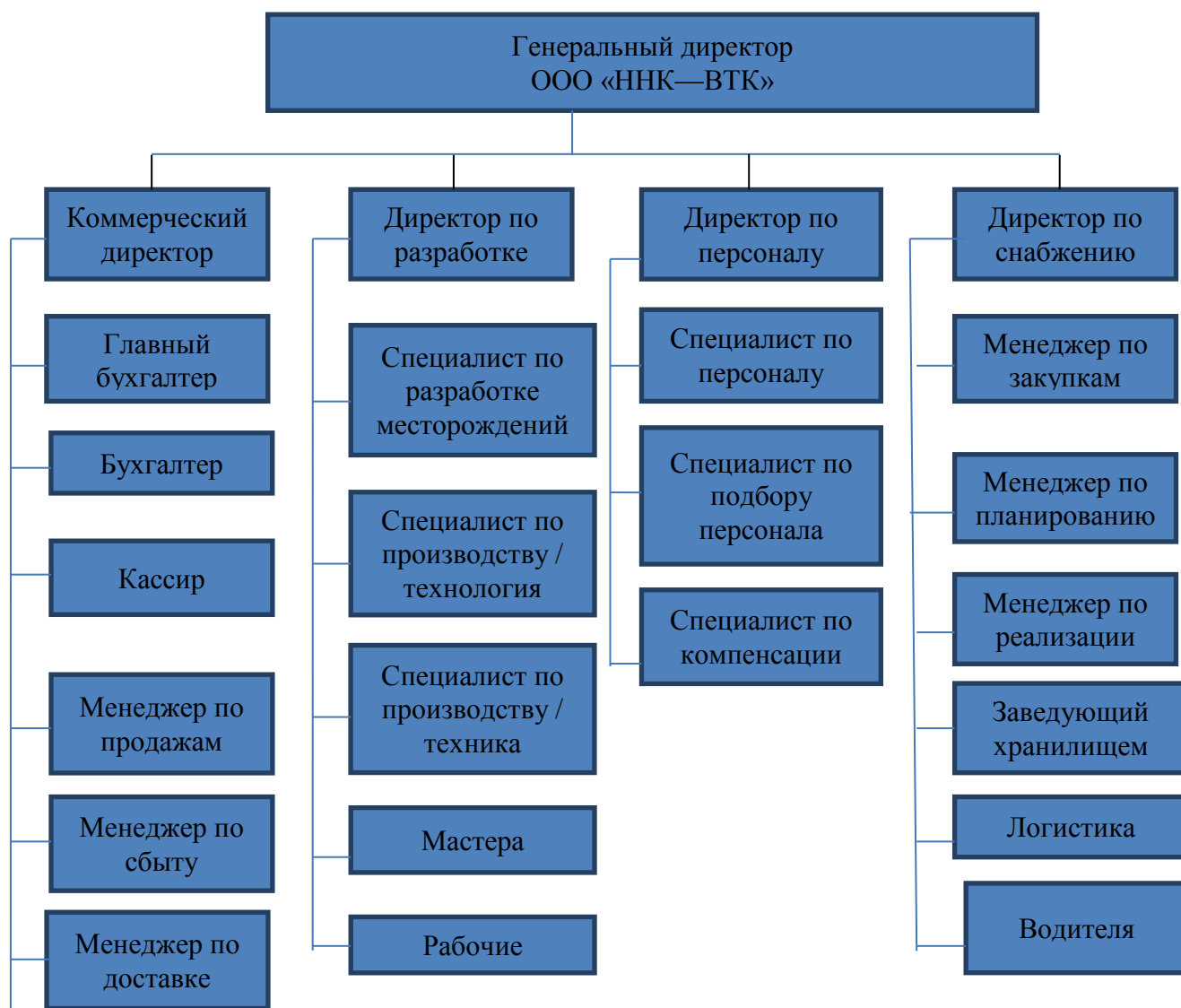
Сущность представленной организационной структуры предприятия ООО «ВНК ВТК» заключается в делегировании прав и обязанностей для эффективного разделения труда персонала предприятия.

Организационная структура управления предприятия ООО «ВНК ВТК» является отражением полномочий и обязанностей, которые утверждены и возложены на каждого сотрудника предприятия.

Основными целями организационной структуры ООО «ВНК ВТК» являются: разделение труда, определение задач и обязанностей сотрудников, определение ролей и взаимоотношений между ними.

Таким образом, для изучения системы управления персоналом ООО «ВНК ВТК» на первоначальном этапе необходимо проанализировать существующую организационную структуру управления.

Схема организационной структуры управления предприятия ООО «ВНК ВТК» представлена на следующем рисунке 1.



Менеджер по проектированию

Рис. 1. – Организационная структура управления промышленного предприятия ООО «ВНК ВТК» на 01.01.2016 г.

Коммерческий директор, директор по разработке, директор по персоналу, директор по снабжению предприятия ООО «ВНК ВТК» являются руководителями для прямых исполнителей. Данные руководители несут ответственность за свое подразделение и обязаны организовывать четкую и слаженную работу своих подчиненных.

Линейно-функциональная структура управления предприятия ООО «ВНК ВТК» освобождает генерального директора от ряда функций контроля вертикальных связей подразделений, для выполнения которых используются высококвалифицированные специалисты. При этом представленная линейно-функциональная структура ООО «ВНК ВТК» характеризуется достаточно слабыми горизонтальными связями между функциональными подразделениями. Так, для подробного изучения функционирования и деятельности подразделений необходимо провести анализ функциональных обязанностей линейных руководителей подразделений.

Линейно-функциональная (комбинированная) структура предприятия ООО «ВНК ВТК» основана на тесном сочетании линейных и функциональных связей в аппарате управления предприятия. Данная организационная структура ООО «ВНК ВТК» обеспечивает разделение труда, таким образом, что линейные звенья координируют, принимают решения и управляют, функциональные подразделения – консультируют, информируют и планируют хозяйственную деятельность.

В основу организации функциональных действий положен линейный принцип. Руководитель функционального отдела является одновременно линейным руководителем непосредственно подчиненных ему сотрудников.

Руководителем высшего звена системы управления ООО «ВНК ВТК» является генеральный директор. Генеральный директор ООО «ВНК ВТК» осуществляет контроль над деятельностью предприятия. Так, в прямом подчинении состоят коммерческий директор, директор по разработке месторождений, директор по персоналу, директор по снабжению.

Коммерческий директор предприятия ООО «ВНК ВТК» является линейным руководителем подразделения. Является линейным руководителем для подчиненных (первое звено: главный бухгалтер, бухгалтер, кассир; второе звено: менеджер по продажам, менеджер по сбыту, менеджер по доставке, менеджер по проектированию).

Коммерческий директор предприятия ООО «ВНК ВТК» является функциональным руководителем для персонала среднего звена (производственный персонал). В обязанности директора входит организация и контроль работы подразделения предприятия, планирование и подготовка рекомендаций генеральному директору для принятия управленческих решений.

Коммерческий директор промышленного предприятия ООО «ВНК ВТК» осуществляет организацию и проведение торгово-обслуживающей деятельности, обеспечение экономической эффективности и роста прибыльности, конкурентоспособности и качества предоставляемых услуг, обеспечение эффективного взаимодействия подразделений и звеньев, внедрение прогрессивных форм обслуживания и организации труда, изучение спроса потребителей, рационального разделения труда персонала.

В подчинение директора по персоналу ООО «ВНК ВТК» входят специалист по персоналу, специалист по подбору персонала, специалист по компенсации. На директора по персоналу возложены обязанности по контролю по поиску, подбору и найму; вопросы подготовки и повышения квалификации персонала. Также в обязанности входят инструктаж по трудовой и производственной дисциплине, правилам и нормам охраны труда персонала. На практике директор по персоналу осуществляет вторичное

собеседование с кандидатами и принятие окончательного решения о найме.

Директор по персоналу предприятия ООО «ННК ВТК» осуществляет контроль над расстановкой персонала подразделений, за составлением графика выхода на работу. Проводит контроль над аттестацией и деятельностью по повышению квалификации персонала, что является чрезвычайно важным в условиях современной конкуренции (приложение 1).

В непосредственном подчинении директора по разработке месторождений ООО «ННК ВТК» находятся специалист по производству/сборка, специалист по производству/технология, специалист по производству/техника (производственный персонал), мастера и рабочие (обслуживающий персонал).

Функциональными обязанностями директора по разработке предприятия ООО «ННК ВТК» являются: работа со стандартами в области содействия внедрения прогрессивных технологических процессов производства, разработка и утверждение новых производств с оформлением нормативных документов, внесение предложений по расширению месторождений, ведение технологических карточек, контроль за качеством и соблюдение технологии за процессами разработки.

В подчинение директора по снабжению предприятия ООО «ННК ВТК» входят менеджер по закупкам, менеджер по планированию, менеджер по реализации, заведующий хранилищем, логист, водителя-экспедиторы.

В компетенцию директора по снабжению ООО «ННК ВТК» входят: руководство над производственно-сырьевой деятельностью, внедрение новых видов сырья, изучение разнообразия сырья, составление заявок на необходимые нефтепродукты и сырье, контроль сроков, количества их поступления и реализации в процессе производства. Также осуществляет расчет необходимого резерва для производства, приготовление, оформление и отпуск сырья и изделий в строго соответствии с нормами транспортировки и хранения, контроль над своевременной поставкой товара.

В обязанности директора по снабжению ООО «ННК ВТК» входит определение требований к заказываемым у поставщиков сырья, проверка



соответствия качества и стандартам. Контроль по заключаемым договорам, оформление документов на отгрузку, ведение оперативного учета поступления и реализации товарно-материальных ценностей, контроль над соблюдением правил хранения в хранилище и подготовкой готовой продукции для реализации, составление отчетности по установленным формам. В обязанности директора по снабжению предприятия ООО «ННК—ВТК».

Оценку эффективности системы управления ООО «ННК ВТК» можно провести на основе следующих принципов:

1. Основу организационной структуры составляют группы специалистов;
2. Ориентация на минимальное число уровней управления;
3. Ответственность работника за результаты и проявления инициативы.
4. Ориентация на рынок или потребителя, а не на выполнение функций.

Оценка эффективности организационной структуры ООО «ННК ВТК» является важным элементом разработки плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности структуры, мероприятий и проводится с целью выбора варианта способа совершенствования.

Организационная структура управления ООО «ННК ВТК» линейно-функциональная (рисунок 1). В первую очередь тем, которые характеризуют эффективность системы управления: наблюдается увеличение объема выпуска продукции, увеличение прибыли, улучшение качества.

Во-вторых, характеризующим организацию процесса управления, результаты и затраты управленческого труда ООО «ННК—ВТК»: затраты аппарата управления, содержание помещений.

Данная организационная структура ООО «ННК ВТК» характеризуется производительностью аппарата управления, адаптивностью системы управления, оперативностью принятия решений, что в свою очередь говорит об эффективности данной организационной структуры управления.

Наблюдается сбалансированность состава функций и целей

управления, соответствие численности и состава сложности работ, быстроедействие.

ООО «ННК ВТК» работают профессионалы в области бизнеса. В сфере деятельности качество услуг, определяется квалификацией исполнителей и умением работать с клиентами. Каждый сотрудник несет персональную ответственность за участок работы.

На предприятии ООО «ННК ВТК» отсутствует специалист, осуществляющий работу с персоналом, то есть возникает необходимость наличия менеджера по подготовке кадров.

Деятельность менеджера по подготовке кадров ООО «ННК-ВТК», будет связана, прежде всего, с адаптацией персонала, организацией и подготовкой повышения квалификации, современным осуществлением аттестации персонала. В свою очередь, в настоящее время эти полномочия распределяются между сотрудниками подразделения.

В настоящее время персонал предприятия ООО «ННК ВТК» является важнейшим и определяющим фактором развития деятельности нефтепромышленного предприятия, который определяет темпы роста производительности труда, качества продукции, производства и реализации и успешную работу предприятия по всем направлениям его функционирования.

По штатному расписанию на 01.01.2016 г. численность персонала ООО «ННК ВТК» составляет 47 человек (приложение 2). Основные показатели, характеризующие персонал по полу, возрасту, уровню образования, стажу работы представлены в следующей таблице 3.

Таблица 3. – Характеристика персонала промышленного предприятия  
ООО «ННК ВТК» на 01.01.2016 г.

Должность	Пол	Возраст	Уровень образования	Стаж работы
1. Администрация				
Генеральный директор	м	43	высшее	2
Директор по отрасли	м	38-49	высшее	2
Главный бухгалтер	ж	41	высшее	1-2
Бухгалтер	ж	32	высшее	2

Кассир	ж	27	среднее профессиональное	1
2. Производственный персонал				
Менеджер	м/ж	25-36	высшее	1
Специалист	м/ж	29-54	высшее, среднее	1-2
Секретарь	ж	26	среднее профессиональное	1-2
Заведующий хранилищем	ж	37	высшее	1-2
Логист	м	33	среднее профессиональное	1-2
3. Обслуживающий персонал				
Мастер I класса	м	34	среднее	2
Мастер II класса	м	29	среднее	1-2
Мастер III класса	м	39	среднее	1-2
Рабочие	м	38-46	среднее	1

Продолжение таблицы 3

Водитель-экспедитор	м	26	среднее профессиональное	2
Мойщик-уборщик	ж	32	среднее	1

Источник: составлено автором на основе приложения 2

Руководящие должности ООО «ННК ВТК» занимают как мужчины, так и женщины. Среднее звено управления ООО «ННК ВТК» характеризуется паритетным соотношением мужчин и женщин. В целом на предприятии ООО «ННК ВТК» 20 мужчин, 27 женщин, что в удельном весе составляет 44% мужчин и 56 % женщин.

Средний возраст администрации ООО «ННК ВТК» составляет 38 лет, производственный персонал 32 года, обслуживающий персонал 29 лет. Это свидетельствует о том, что персонал предприятия ООО «ННК ВТК» является достаточно не молодым.

Высшее образование имеет в основном административно-управляющий персонал – 33%, средне профессиональное – производственный и обслуживающий персонал 67 %. Деятельность линейных руководителей администрации предприятия ООО «ННК ВТК» отличается спецификой направления подразделения, главным образом, по сложности, по наличию ответственности в принятии управленческих решений и т.д. При этом специфика заключается в том, что важнейшим и определяющим является профессиональный опыт и стаж работы управляющего персонала.

Таким образом, максимальный стаж работы 2 года - наблюдается у 21%, 24% работают 1 год. Минимальный стаж (1 год), выявлен у

сотрудников производственного персонала (55 % от общей численности). Данный аспект показывает, что производственный персонал ООО «ННК ВТК» не стабилен, персонал не задерживается на продолжительное время.

Для нефтедобывающего предприятия ООО «ННК ВТК» особенно важно являются эффективное производство и реализация продукции, а также предоставление услуг на высоком профессиональном уровне отечественным компаниям.

Персоналу предприятия ООО «ННК ВТК» нередко приходится применять в работе профессиональные качества разрешению конфликтов. Обслуживание в таких условиях должно быть максимально осторожным и качественным. Важным в данных условиях является умение разрешать конфликты, контролировать ситуацию, управлять собственными эмоциями. Поэтому для предприятия ООО «ННК ВТК» чрезвычайно важно обеспечить высокий уровень профессионализма персонала, обучив их искусству владеть собой и благополучно разрешать конфликты.

Исходя из этого, возникает острая необходимость в наличии менеджера по подготовке кадров ООО«ННК—ВТК».

Объективная информация была получена методом изучения учетно-отчетной документации ООО«ННК—ВТК»: штатное расписание, материально техническая база и финансовая документация.

В процессе исследования были изучены планы работы генерального директора и директоров подразделений, функциональные обязанности персонала, книги жалоб и предложений ООО«ННК—ВТК».

В результате изучения книги жалоб и предложений ООО «ННК ВТК» установлено, что за 2016 год произошло 12 конфликтных ситуаций между персоналом и клиентами предприятия.

При этом очень важен аспект, состоящий в том, что персонал предприятия ООО «ННК ВТК» не мог предотвратить и разрешить конфликт, не прибегая к помощи руководителя подразделения.

Персонал ООО «ННК ВТК» должен уметь предотвратить ситуацию конфликта в ситуацию выигрыша, то есть должен информировать клиента,

понимать и контролировать процесс текущей сделки.

Персонал ООО «ННК ВТК» должен уметь «считывать» информацию с выражения лица клиента, сдерживать себя в конфликте, владеть мимикой, выражением лица и интонацией голоса. Необходимо понимать, что проблему необходимо решать возможными способами, ведь корпоративная репутация стоит во главе имиджа ООО «ННК—ВТК».

При возникновении конфликтной ситуации персоналу предприятия необходимо выстроить правильный алгоритм и тактику поведения.

Среди персонала ООО «ННК ВТК» был проведен опрос «Вступали ли Вы в конфликтные ситуации с клиентами». В данном опросе принимали участие 20 человек, результаты представлены на рисунке 2.

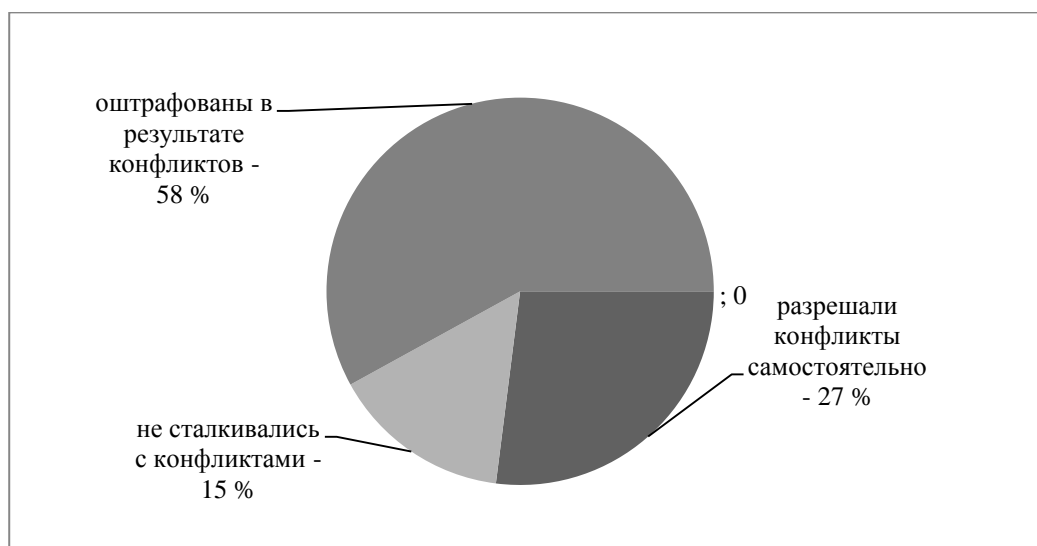


Рис. 2. – Результаты конфликтных ситуаций между клиентами и персоналом предприятия ООО «ННК—ВТК»

Из представленных данных видно, что 58% сотрудников не способны урегулировать возникающий конфликт без последствий. 15% не сталкивалось с подобными ситуациями и 27% сотрудников способны разрешить разногласия с клиентом ООО «ННК ВТК» самостоятельно.

Представим данные убытков понесенных ООО «ННК ВТК» в результате неумения справляться с конфликтными ситуациями. Среди убытков ООО «ННК ВТК» можно выделить, такие как: возмещение морального вреда – 21361 руб., возмещение материального вреда – 34128

руб., убытки в результате конфликтов – 187360 руб.

Полученные данные свидетельствуют, что предприятие ООО «ННК ВТК» в течение отчетного 2016 года несет значительные убытки. Руководители подразделений ООО «ННК ВТК» регулируют дисциплину системой штрафов. В результате чего данный метод приводит лишь к увеличению напряженности в коллективе, усилению стресса, конфликтности в коллективе, и как следствие, конфликтностью с клиентами.

Таким образом, для снижения напряженности в коллективе и уменьшения количества конфликтных ситуаций с клиентами необходимо не штрафовать персонал, а квалифицированно обучать. Поэтому вследствие отсутствия специальных тренингов персонал ООО «ННК ВТК» не способен разрешать конфликтные ситуации благополучно и избегать их, что впоследствии ведет к прямым убыткам предприятия.

Предприятие ООО «ННК ВТК» применяет следующие современные методы управления персоналом, такие как: административные, экономические и социально-психологические.

Административные методы используются администрацией предприятия ООО «ННК—ВТК». Рассмотрим основные методы воздействия:

- организационные основаны на действии утвержденных внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала предприятия. К ним относятся: устав, организационная структура, штатное расписание, положения о подразделениях, должностные инструкции, коллективный договор, правила внутреннего распорядка.

- распорядительные – выражено в виде приказов, распоряжений, инструкций, указания, нормирование труда, охраны труда, координация работ и контроль исполнения, которые направлены на организацию целенаправленной, правильной и отлаженной деятельности по производству и реализации.

- руководство производства – меры материальной ответственности, взыскания, и удержания заработной платы, материального ущерба, а также

меры дисциплинарной ответственности, замечания, выговоры и другие вплоть до понижения в должности и даже последующего увольнения.

Экономические методы на промышленном предприятии ООО «ННК ВТК» используют администрация и производственный персонал.

Способы психологического воздействия являются важнейшими составляющими психологических методов управления ООО «ННК—ВТК», которые способствуют координации действий персонала в процессе совместной деятельности. Данные методы используют в своей работе все подразделения ООО «ННК ВТК». К применяемым способам воздействия относятся: внушение, убеждение, принуждение, осуждение, вовлечение, требование, запрещение, командование, просьба и т.д.

Для управления персоналом на ООО «ННК ВТК» применяется организационно-распорядительная модель, основанная на принуждении. Управленческое воздействие имеет вид приказов и команд. Распоряжение подлежат неукоснительному и своевременному исполнению.

Таким образом, управленческое воздействие направлено сверху вниз в виде утвержденных и установленных правил, директивных планов, обратные связи, идущие снизу вверх которые содержат в основном информацию об исполнении команд. Выстроенная политика ООО «ННК ВТК» значительно снижает активность и инициативность персонала.

В существующей системе управления персоналом важное место занимают процесс поиска, отбора и найма персонала. Персонал предприятия ООО «ННК ВТК» для того, чтобы приносить максимальную пользу, должен соответствовать определенным и установленным требованиям.

Поиск персонала осуществляет специалист по подбору персонала ООО «ННК-ВТК». В своей деятельности используют методы: внутренний поиск – подбор кандидатов через знакомых (стандартная система отбора); внешний поиск – размещение объявлений в СМИ (распространенный на предприятии метод), в печатных изданиях, на интернет сайтах.

Оценка кандидата проводится на основании резюме. После прохождения первого этапа, кандидат направляется на собеседование к

директору по персоналу. Окончательное решение о принятии сотрудника в штат выносит генеральный директор ООО «ННК ВТК».

Предусмотрен испытательный срок, длительность определяется генеральным директором индивидуально, до 3-х месяцев (статья 70 ТК РФ).

Вопросы планирования персонала осуществляются директором по персоналу ООО «ННК ВТК». Повышение в должности происходит после стажа работы и успешном прохождении ряда аттестаций.

Аттестация является оценкой трудовой деятельности персонала промышленного предприятия ООО «ННК ВТК». Процедура проведения проводится в соответствии с Положением об аттестации персонала промышленного предприятия ООО «ННК ВТК» и включает этапы: оценка знаний, система контроля, оценка работы персонала. Аттестация представляет метод тестирования с помощью специальных тест-бланков с закрытыми вопросами. После тестирования проводится валидизация или практическая оценка работы персонала. Специалист по подбору персонала предприятия ООО «ННК ВТК» использует бланк валидизационного листа, в котором перечислены этапы работ и отслеживает ошибки и недочеты в процессе выполнения. После осуществляется оценка.

В ООО «ННК ВТК» обучение персонала (семинары, лекции) проводятся редко и лишь в отдельных случаях по инициативе руководителей подразделений. Как правило, обучение проводится сторонними образовательными организациями. Один раз в год для персонала проводят тренинг по технике безопасности с приглашением сотрудником МЧС.

По полученным данным интервьюирования директоров подразделений было выявлено, что персонал предприятия ООО «ННК ВТК» не применяет в работе новые способы решения производственных задач.

В результате интервьюирования руководителей подразделений ООО «ННК ВТК» была выявлена дифференциация персонала в подходе к деятельности, т.е. отсутствие у персонала стремление к изучению и внедрению в деятельности современных способов организации труда.

Также среди руководителей подразделений было выявлено мнение о



необходимости обязательного определения исходного профессионального уровня знания будущего кандидата. Директора всех подразделений считают, что исходный и базовый уровень знаний и умений персонала должен определять и выявлять директор по персоналу предприятия.

Можно сделать вывод, что директору по персоналу необходимо вести постоянную работу по дополнительному профессиональному обучению и повышению квалификации персонала ООО«ННК ВТК».

В свою очередь генеральный директор считает, что руководители подразделений имеют недостаточный уровень знаний по психологии управления и межличностными отношениями между сотрудниками. Поэтому необходимо провести реформирование сложившейся системы управления персоналом предприятия ООО «ННК ВТК». Недостаток знаний персонала должен восполнить менеджер по подготовке кадров, имеющий профессиональный опыт. Рассмотрим существующую систему мотивации персонала ООО «ННК ВТК» схематично представим на рисунке 3.

Далее рассмотрим существующую систему мотивации персонала промышленного предприятия ООО«ННК—ВТК».



Рис. 3. Система мотивации персонала промышленного предприятия

## ООО «ННК ВТК»

Необходимо отметить, что материальное стимулирование является важнейшим мотивационным стимулом персонала к труду.

Так премии персонала устанавливаются согласно тарифным ставкам и должностным окладам, утвержденным генеральным директором ООО «ННК ВТК» и действующим за отчетный период. С третьего квартала 2016 г. ООО «ННК ВТК» используется система премий. Предусмотрены премии по случаю праздников (дни рождения, новый год, 8 марта, 23 февраля). Размер премий предприятия ООО «ННК ВТК» составляет от 1000 до 3000 рублей. Рассмотрим степень удовлетворенности персонала ООО «ННК ВТК» системой материального стимулирования (приложение 3). В результате проведенного анкетирования можно сделать следующие выводы: большая часть персонала предприятия ООО «ННК ВТК» считают, что работают хорошо, выполняют должностные обязанности и ожидают справедливого вознаграждения за результаты своего труда. На основе полученных данных диагностики (таблица 4), можно сделать вывод, что степень удовлетворенности системой получаемого вознаграждения очень низкая, но наблюдается оптимальное значение факторов ожидания.

Таблица 4

### Результаты оценки степени удовлетворенности персонала системой материального стимулирования ООО «ННК—ВТК»

№	Содержание вопроса	Кол-во удовл. ответов	Доля уд. ответов от общего числа работников	Индекс удовл.	Степень удовл.
1	Факторы ожидания				
1а	Ожидаете ли, что ваша успешная работа приведет к желаемому результату	13	66%	0,6	Высокая
1б	Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемым вознаграждением за этот результат	11	80%	0,5	Средняя
1в	Какую ценность представляет для вас получаемое вознаграждение	15	70%	0,7	Высокая
2	Факторы справедливости				
2а	Как вы оцениваете отношение к себе как к работнику со стороны руководства по получаемому вознаграждению	6	25%	0,25	Низкая
2б	Какова ваша комплексная оценка получаемого вознаграждения	1	9%	0,09	Низкая

Источник: составлено автором на основе приложения 3

Данная тенденция является положительной, так как руководители подразделений ООО «ННК ВТК» должны предложить систему мотиваций необходимой в данных современных условиях.

Персонал ООО «ННК ВТК» считает, что система материального стимулирования является низкой в системе стимулирования.

Таким образом, для выяснения причин неудовлетворенности персонала заработной платой необходимо провести анализ фонда оплаты труда промышленного предприятия ООО «ННК—ВТК».

ООО «ННК ВТК» применяется повременно-премиальная форма оплаты труда. Размер оклада устанавливается с применением месячных должностных окладов ООО «ННК—ВТК». Выплачиваются премии, в целях поощрения достигнутых успехов в работе и стимулирования дальнейшего их возрастания (составляет 10%).

Рассмотрим динамику средней заработной платы ООО «ННК ВТК» на отчетный период 2015-2016 г.г. в таблице 5.

Таблица 5.

Динамика средней заработной платы промышленного предприятия ООО «ННК ВТК» 2015-2016 гг.

Показатель	Период		Темп роста, %
	2015 г.	2016 г.	
Фонд заработной платы, тыс. руб.	24326	24964	102,6
Среднесписочная численность, чел	51	47	92,1
Среднемесячная зарплата одного работника, руб.	20148	27840	138,1
Среднегодовая заработная плата работника, руб.	480960	456263	94,8

Источник: составлено на основе финансовой отчетности предприятия

На основе полученных данных наблюдается рост фонда заработной платы на 638 рублей, что составляет 102,6%. Происходит снижение численности на 92,1% и сокращение на 9 сотрудников, которое вызвано пересмотром штатного расписания и утверждением нового, с уменьшением числа сотрудников. Это позволило повысить среднемесячную заработную плату на 7 692 рублей, составило 138,1 %. С подобной тенденцией наблюдается и рост среднегодовой зарплаты работников 456 453 рубля, которая возросла на 94,8%. Темпы роста средней зарплаты превысили темпы

роста всего фонда.

Следующим этапом является расчет фонда заработной платы в разрезе должностей. Полученные данные представим в следующей таблице 6

Таблица 6

Фонд заработной платы в разрезе должностей предприятия  
ООО«ННК ВТК», на 01.01.2016 г.

Количество штатных единиц	Количество штатных единиц	Должностной оклад, руб.	10% премия от оклада, руб.
1. Администрация			
Генеральный директор	1	65000	6500
Директор по отрасли	4	55000	5500
Главный бухгалтер	1	38000	3800
Бухгалтер	1	30000	3000
Кассир	3	23000	2300
2. Производственный персонал			
Менеджер	1	35000	3500
Специалист	6	40000	4000
Секретарь	1	18000	1800
Заведующий складом	1	25000	2500
Логист	4	38000	3800
3. Обслуживающий персонал			
Мастер I класса	4	22000	2200
Мастер II класса	9	18000	1800
Мастер III класса	3	14000	1400
Рабочие	2	15000	1500
Водителя-экспедиторы	2	20000	2000
Мойщик-уборщик	2	11650	1165
Среднемесячная заработная плата, руб.	47	27840	-

Источник: составлено автором на основе фонда заработной платы

На основе полученных данных за отчетный 2016 год, можно сделать вывод, что общая численность персонала ООО «ННК ВТК» составляет 47 человек, средне-месячная заработная плата 27840 рублей. Сотрудник получает оклад и дополнительно 10% премий и надбавок от оклада.

Рассматривая систему оплаты труда ООО «ННК ВТК» можно утверждать, что фонд заработной платы в разрезе должностей является не достаточно оптимальным для предприятия сферы промышленного производства. Предусмотрены премии по случаю праздничных дат.

С целью выявления доли выплат в фонде оплаты труда ООО «ННК ВТК» проведем анализ состава и структуры фонда заработной платы по

видам оплаты. Полученные результаты представим в таблице 7.

Таблица 7

Структура и состав фонда заработной платы промышленного предприятия

ООО «ННК ВТК» на 2015-2016 г.г.

Показатель	2015 г.		2016г.		Отклонение		Темп роста, %
	Сумма, тыс. руб.	Удел. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Удел. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Удел. вес, %	
Фонд заработной платы, тыс. руб.	24326	100,0	24964	100,0	+638	-	102,6
В т.ч.: зарплата за выполненную работу и отработанное время	13253	78,6	14169	87,4	+906	+2,72	109,03
Премия	1226	7,86	1316	8,13	+90,6	+0,27	108,04
Поощрительные выплаты	1102	7,92	667	4,2	-433	3,19	53,81
Оплата за неотработанное время	433	2,33	598	3,33	+165	+1	149,4
Отдельные выплаты социального характера	506	5,31	407	4,75	-95	-0,81	84,27

Источник: составлено автором

Из данной таблицы видно, что в отчетный 2016 год заработная плата за выполненную работу и отработанное время занимает наибольший удельный вес в фонде заработной платы. Наблюдается тенденция роста. Оплата по тарифным ставкам и должностным окладам составляет 87,4 %. Сумма данных выплат возросла на 9,03 %, а фонд заработной платы при этом вырос на 2,6 %.

За данный период доля поощрительных выплат уменьшилась с 7,92 % до 4,2 %, при этом сумма поощрительных выплат уменьшилась на 47,25 %. Доля выплат социального характера уменьшилась с 5,31 % до 4,75 %.

Таблица 8

Фонд оплаты труда работников предприятия

ООО «ННК ВТК» на 2015-2016 г.г.

№	Категории работников	Фонд оплаты труда, тыс. руб.		
		2015 г.	2016г.	Темп роста, %
1.	Администрация	9348	10854	101,93
Продолжение таблицы 2.8				
2.	Производственный персонал	8984	8727	98,71
3.	Обслуживающий персонал	6215	6316	121,41
4.	Итого ФОТ:	24326	24964	102,6

Источник: составлено автором на основе финансовой отчетности предприятия

Большую долю средней заработной платы в составе фонда заработной платы имеет производственный персонал, большая категория 13 человек в 2015г., и 15 человек в 2016г., работники данного подразделения имеют высокий оклад (средняя сумма оклада с учетом премии в месяц по подразделению).

Произошло снижение заработной платы производственного персонала в среднем на 1,23 %. У обслуживающего персонала заработная плата возросла на 121,41 % (за счет значительного сокращения работников), у администрации на 1,93 %, у технического персонала – на 123,96 % в 2015 г. по сравнению с 2016 г. Всего рост зарплаты по всем категориям работников составил 4,42 %.

Таким образом, доля заработной платы сотрудников обслуживающего персонала ООО «ННК ВТК» в ФОТ достаточно мала. Обслуживающий персонал является большим подразделением (численность составляет 34 человека). Средняя заработная плата на работника в месяц с учетом премии 19800 руб., что является достаточно низким показателем.

К нематериальной системе мотивации промышленного предприятия ООО «ННК ВТК» относятся:

- бесплатное питание персонала во время работы;
- неденежная помощь в трудных ситуациях (с болезнью, несчастным случаем, семейным обстоятельствам, потери близких родственников);
- доска почета и объявления благодарности (по итогам отчетного года).

Таким образом, было выявлено, что сотрудник имеющий стаж 1-2 года занимает место на доске почета, даже не имея определенных заслуг в работе.

Далее для того, чтобы выявить и оценить степень удовлетворенности персонала, применяемой системой морального стимулирования, было проведено анкетирование персонала ООО «ННК ВТК».

По полученным результатам опроса степени удовлетворенности персонала ООО «ННК ВТК» системой морального стимулирования были получены следующие данные: высокой степени удовлетворенности способствует 3 параметра, средний – 5, низкой – 1.

Респондентам предприятия ООО «ННК ВТК» было представлено 6 вопросов. В анкетировании приняло участие 20 человек.

Полученные результаты анкетирования степени удовлетворенности персонала ООО «ННК ВТК» системой морального стимулирования были изучены и сведены в следующую таблицу 9.

Таблица 9

Результаты оценки степени удовлетворенности персонала системой морального стимулирования ООО«ННК—ВТК»

№	Содержание вопроса	Кол-во удовл. ответов	Доля удовл. ответов от общего числа работников	Индекс удовл.	Степень удовл.
1	Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой	8	44%	0,44	Средняя
2	Оценка уверенности в завтрашнем дне у персонала	15	70%	0,7	Высокая
3	Оценка отношения работников организации к условиям, в которых они работают	11	40%	0,4	Средняя
4	Удовлетворены ли Вы организацией труда	7	30%	0,3	Средняя
5	Удовлетворены ли Вы организацией отдыха	8	35%	0,35	Средняя
6	Психологический климат в коллективе	5	30%	0,3	Низкая

Для соблюдения трудовой производственной дисциплины ООО «ННК ВТК» применяется система административной мотивации в виде наказаний и штрафов, т.е. воздействий на персонал в виде наложений предупреждений и взысканий, в результате не выполнения требования, должностные обязанности правила внутреннего распорядка.

Представленные виды и размер штрафных санкций получены из внутренней отчетности ООО «ННК ВТК» в таблице 10.

Таблица 10

## Виды административных взысканий промышленного предприятия

ООО «ННК ВТК» на 01.01.2016 г.

Нарушение	Сумма штрафа, руб.
Опоздание	1500
Курение	500
Разговоры по мобильному телефону	600
Жевательная резинка	300
Отсутствие на рабочем месте	1000
Возникновение конфликтной ситуации	2000

Источник: составлено автором на основе внутренней документации

На основе данных исследования можно сделать вывод, что на предприятии ООО «ННК ВТК» действует дифференцированная система утвержденных штрафов.

Прослеживается тенденция руководства предприятия ООО «ННК ВТК» применять штрафные санкции и выговоры. Можно предположить, что именно результатами данной системы наказаний и штрафов явилось сокращение численности штата ООО «ННК ВТК».

Опыт использования линейно-функциональной структуры управления на ООО «ННК ВТК» показал, что данный тип структуры наиболее эффективен, аппарат управления выполняет множество рутинных, часто повторяющихся процедур и операций при сравнительной стабильности управленческих задач и функций: посредством жесткой системы связей обеспечивается четкая работа подразделений и организации в целом.

В то же время выявлены и существенные недостатки, среди которых в первую очередь отмечают следующие: невосприимчивость к изменениям, особенно под воздействием научно-технического и технологического прогресса; застывленность системы отношений между звеньями и работниками аппарата управления, обязанными следовать процедурам; медленную передачу и переработку информации из-за множества согласований (как по вертикали, так и по горизонтали); замедление прогресса управленческих решений.

Таким образом, система управления персоналом предприятия ООО «ННК ВТК» является достаточно эффективной. Но следует отметить, что руководство ООО «ННК ВТК» не уделяет достаточного внимания



организации обучения и повышению мотивации персонала. В результате можно сделать вывод, что необходимо реформировать систему управления и введением в штат менеджера по подготовке кадров.

### 2.3. Основные проблемы управления персоналом на промышленном предприятии ООО «ННК—ВТК»

При высоком уровне конкуренции необходимо приложить максимум усилий, чтобы предприятие ООО «ННК ВТК» заняло в перспективе лидирующие позиции. Таким образом, чрезвычайно важно повысить эффективность работы системы управления персоналом предприятия. Таким образом, предприятию ООО «ННК ВТК» необходимо выделить дополнительные средства, направленные на проведение дополнительных мероприятий по устранению недостатков в текущей работе и повышению эффективности системы управления персоналом.

Несмотря на постепенный рост заработной платы, оклад сотрудников обслуживающего персонала по-прежнему остается заниженным. Что обуславливает появление текучести на ООО«ННК—ВТК».

Так на предприятии ООО «ННК ВТК» отсутствует менеджер по подготовке кадров, осуществляющий эффективную работу по профессиональному обучению и повышению квалификации персонала.

Поэтому на директора по персоналу ООО «ННК ВТК» помимо основных обязанностей возлагаются вопросы, связанные с подбором, движением, организацией обучения и повышением квалификации, организацией аттестации и составлением графиков работы для увеличения и повышения эффективности производительности труда сотрудников.

В свою очередь, директор по персоналу распределяет полномочия между сотрудниками подразделения. На практике, из дополнительных обязанностей директором по персоналу проводятся вторичные собеседования с кандидатами и предоставление окончательного решения о найме.

Установлено, что за 2016 год в ООО «ННК ВТК» произошёл ряд

конфликтных ситуаций между персоналом. Проведенный анализ показал, что конфликты происходят, из-за отсутствия знаний по психологии поведения. Ввиду отсутствия специальных тренингов персонал не имеет навыков предотвращения стресса, разрешения конфликтных ситуаций.

Проведенное анкетирование показало, что 70 % сотрудников признали существующую на ООО «ННК ВТК» систему мотивации недостаточной и считают получаемое вознаграждение несправедливым по отношению к результатам своего труда. Анализ фонда оплаты труда показал, что уровень заработной платы работников является заниженным.

Проведенный анализ показал, что в деятельности сотрудников многое остается нерешенным. Руководство не уделяет внимания вопросам мотивации, что вызывает недовольство персонала и повышение текучести. Обучение сотрудников проводится по инициативе линейных руководителей.

Для устранения недовольства персонала внесено предложение о применении методов дополнительного материального стимулирования персонала предприятия ООО «ННК ВТК».

Выделим основные методы дополнительного стимулирования персонала промышленного предприятия ООО «ННК ВТК»:

- Систему материального стимулирования персонала: премия за профессионализм, премия за выслугу лет, бонусная система мотивации.
- Систему нематериальной мотивации.

В условиях нестабильной экономической обстановки нельзя недооценивать важность стимулирования и таким образом, повышения производительности труда персонала ООО «ННК—ВТК».

Признание и вознаграждение персонала поможет ощутить удовлетворение от выполняемой работы и важность места в коллективе, а также обеспечить заинтересованность в результатах деятельности и способствовать развитию имиджа ООО «ННК ВТК».

По результатам интервьюирования установлено, что 60 % персонала ООО «ННК ВТК» считают недостаточной проводимую работу по текущему управлению персоналом и считают привлечение специалиста по подготовке

кадров необходимым в условиях настоящего времени.

Таким образом, на основе проведенного исследования выделим основные проблемы функционирования системы управления персоналом на промышленном предприятии ООО «ННК ВТК»:

- неверное распределение функциональных обязанностей по управлению персоналом ввиду отсутствия специалиста по подготовке кадров;
- конфликтные ситуации между клиентами, обуславливают потерю клиентов и ухудшение имиджа предприятия;
- отсутствие специализированного обучения персонала;
- недостаточное стимулирование персонала.

Для устранения указанных выше недостатков на ООО «ННК ВТК» предлагается осуществление следующих мероприятий:

- реорганизация организационной структуры управления (введение новой структурной единицы – специалист по подготовке кадров, осуществляющий работу с персоналом);
- введение системы специальных тренингов для повышения качества обслуживания ввиду высокой конкуренции;
- повышения уровня удовлетворенности трудом путем введения дополнительного материального стимулирования обслуживающего персонала.

Для устранения выявленных в ходе анализа недостатков и повышения эффективной работы системы управления персоналом в работе ООО «ННК ВТК» разработаны мероприятия, представленные на рисунке 4.

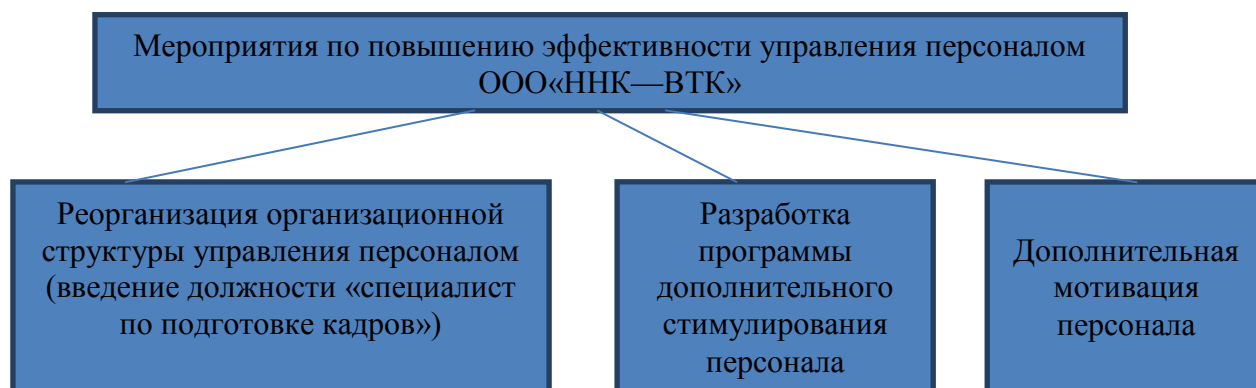


Рис. 4. – Мероприятия по повышению эффективности системы управления персоналом ООО «ННК—ВТК»

Как видно из представленной схемы, все мероприятия по повышению эффективности системы управления персоналом предприятия ООО «ННК ВТК» можно разделить на четыре направления развития: реорганизация организационной структуры управления персоналом (введение должности «специалист по подготовке кадров»), разработка программы дополнительного обучения персонала, дополнительная мотивация персонала.

Реорганизация организационной структуры управления персоналом предприятия ООО «ННК ВТК» будет осуществляться за счет упразднения должности «специалист по компенсации» в связи с достижением сотрудником пенсионного возраста. При этом должностные обязанности сотрудника будут делегированы между специалистом по персоналу и специалисту по подбору персонала. Вместо указанной должности планируется ввести новую штатную единицу – «менеджер по подготовке кадров». С учетом разделения труда будет разработана должностная инструкция.

ООО «ННК ВТК» должно постоянно повышать качество услуг, которое может осуществляться по направлениям: привлечение специалистов в области; обучение и повышение квалификации работников; мотивация труда сотрудников; улучшение организации работы персонала.

ООО «ННК ВТК» формирует благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются способности, получают удовлетворение от работы и общественного признания достижений.

Возникновение конфликтных ситуаций свидетельствует о необходимости проведения профессиональной работы с персоналом.

Для развития системы управления разработана система тренингов для персонала ООО «ННК ВТК»: тренинг «Правила работы с претензиями клиента», для отдела по сбыту (приложение 4), тренинг «Работа с VIP клиентами. Сервис Premium» (приложение 5), тренинг «Стрессоустойчивость и сопротивление стрессу как один из ключевых навыков» (приложение 6).

Таким образом, следует отметить, что ключевым моментом является то, что подобных тренингов на ООО «ННК ВТК» не проводилось. Данная проблема освещалась лишь в рамках проведения лекционных занятий.

Таким образом, в настоящее время огромное значение уделяется совершенствованию корпоративного имиджа ООО «ННК ВТК» среди клиентов и предприятий нефтепромышленной сферы (приложение 7).

Для того, чтобы система управления ООО «ННК ВТК» действовала эффективно, необходимо довести до сведения руководителя, соответствующих работников, как установленные стандарты, достигнутые результаты. Подобная информация должна быть точной, поступать вовремя и доводиться до сведения ответственных работников, позволяющем принять необходимые решения. Это означает, что должна быть обеспечена эффективная связь между теми, кто устанавливает стандарты, кто должен их выполнять.

## ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «ННК ВТК»

### 3.1. Пути совершенствования управления персоналом

В ходе проведенного анализа были выявлены основные проблемы функционирования системы управления персоналом предприятия ООО «ННК ВТК». Выделим наиболее важными из них:

- неверное распределение функциональных обязанностей между сотрудниками ввиду отсутствия специалиста по подготовке кадров;
- отсутствие специализированного обучения персонала;
- недостаточное стимулирование сотрудников.

Для устранения выявленных в ходе анализа недостатков и повышения эффективной деятельности в системе управления персоналом предприятия ООО «ННК ВТК» были разработаны перспективные мероприятия, схематично представленные на рисунке 5.



Рис. 5. – Мероприятия по повышению эффективности системы управления персоналом предприятия ООО «ННК—ВТК»

Как видно из представленной схемы, все мероприятия ООО «ННК ВТК» можно разделить на четыре группы. Это:

1. Изменение структуры управления персоналом (ведение должности «специалиста по подготовке кадров»).
2. Разработка программы дополнительного обучения персонала.
3. Дополнительная мотивация персонала.

Ниже остановимся на каждом мероприятии более подробно.

Изменение структуры управления персоналом в ООО «ННК ВТК» будет осуществляться за счет упразднения должности «специалиста по компенсации» в связи с достижением сотрудником пенсионного возраста. При этом должностные обязанности данного сотрудника будут делегированы между руководителями подразделений. Вместо указанной должности планируется ввести новую штатную единицу – «менеджер по подготовке кадров». С учетом особенностей разделения труда в ООО «ННК ВТК» будет разработана должностная инструкция.

Возникновение большого количества конфликтных ситуаций между сотрудниками и клиентами свидетельствует о необходимости проведения работы с персоналом. В условиях высокой конкуренции неудовлетворенность посетителей обслуживанием может привести к резкому падению спроса и имиджа предприятия, оттоку клиентов и несению убытков.

Отдельное значение имеет имидж ООО «ННК—ВТК», т.к. недовольный партнер расскажет о плохом сервисе еще как минимум трем возможным клиентам. Поэтому, для улучшения работы и занятия лидирующих позиций в рейтинге популярности предприятий была разработана система тренингов ООО«ННК—ВТК». Она включает:

1. Тренинг «Правила работы с претензиями и возражениями партнера».
2. Тренинг «Работа с VIP –партнерами или предложение Premium класса».
3. Тренинг «Стрессоустойчивость и сопротивление стрессу как один из ключевых навыков персонала».

Следует отметить, что подобных тренингов на ООО «ННК ВТК» не проводилось. Данная проблема освещалась в рамках проведения лекционных занятий. Однако 35% сотрудников ООО «ННК ВТК» признали их поверхностными и не затрагивающими суть проблемы.

Также в условиях нестабильной обстановки нельзя недооценивать

важность стимулирования персонала. Признание и вознаграждение сотрудников поможет им ощутить удовлетворение от выполняемой работы и важность своего места в коллективе, а также обеспечить их заинтересованность в результатах деятельности предприятия ООО «ННК ВТК».

Проведенное анкетирование показало, что 70% сотрудников признали существующую на ООО «ННК ВТК» систему мотивации недостаточной и считают получаемое вознаграждение несправедливым по отношению к результатам труда. Анализ фонда оплаты труда показал, что уровень заработной платы работников является заниженным.

Для устранения недовольства персонала внесено предложение о применении методов дополнительного стимулирования персонала предприятия ООО «ННК—ВТК». Они включают:

1. Систему материального стимулирования персонала:

- премия за профессионализм;
- премия за выслугу лет;
- бонусная система мотивации.

2. Систему нематериальной мотивации.

Далее рассмотрим представленные мероприятия ООО «ННК ВТК» более подробно.

1. Реорганизация организационной структуры управления предприятия. В современных условиях ведения бизнеса руководителям предприятия современных предприятий необходимо понимать всю важность существования полноценной системы управления персоналом и наличие в ней высококвалифицированных специалистов для обеспечения нормальных условий работы персонала (соответственно, деятельности всего предприятия).

Но во многих организациях, в т.ч. на промышленном предприятии ООО «ННК ВТК» система управления персоналом имеет низкий организационный статус, слабость в профессиональном отношении.



В результате реорганизации предприятия образуется одно или несколько юридических лиц, являющихся обязанными по отношениям, в которых участвовало прекратившее существование юридическое лицо.

То есть реорганизация является более или менее привлекательным средством преодоления проблем для предприятия, позволяющим избежать таких неблагоприятных последствий кризиса, как банкротство или ликвидация.

Упразднение должности специалиста по компенсации осуществляется за счет, решения специалиста прекращение трудовой деятельности и выхода на пенсию. В результате будет делегирование полномочий между вводимым сотрудником менеджера по подготовке кадров и специалистами подразделения.

В соответствии с Должностной инструкцией, обязанности вводимого менеджера по подготовке кадров следующие:

- обеспечение эффективного взаимодействия производственного и торгового подразделений предприятия;
- внедрение прогрессивных форм обслуживания и организации труда;
- обеспечение расстановки работников с учетом их специальности и квалификации, опыта, личных качеств, рационального разделения труда.

Кроме того, возложена обязанность проведения инструктажа по трудовой и производственной дисциплине, охране труда и окружающей среды.

В отсутствие менеджера по подготовке кадров, специалист по компенсации был вынужден заниматься развитием кадровой политикой. Она включает в себя: повышение квалификации сотрудников, мотивацию и стимулирование работы, разрешению трудовых споров и конфликтов.

Специалист по компенсации реализовывала проведение тренинга с приглашением сотрудника МЧС, организацию дополнительных обучающих семинаров для персонала. Таким образом, обучение сотрудников проводилось лишь самостоятельно по инициативе специалиста по компенсации.

Также специалист по компенсации признает важность нематериальной мотивации (поздравления сотрудников с днем рождения, похвала о проделанной работе), считает, что лучше всего на предприятии – дисциплина и ответственность. Результат проведенного опроса свидетельствует, что ввиду отсутствия времени руководителей подразделений не всегда разрешает трудовые споры и конфликты между сотрудниками.

Таким образом, дополнительные обязанности менеджера по подготовке кадров не ограничиваются в какой-то степени контролем над деятельностью.

По результатам проведенного анализа анкетирования установлено, что руководители подразделений ООО «ННК ВТК» не достаточно времени уделяют проведению кадровой политики, в частности:

- не занимаются обеспечением дальнейшего профессионального развития работников необходимых специальностей и квалификации;

- не проводится организация работы с персоналом в соответствии с целями развития предприятия, что не позволяет использовать профессионализм сотрудников в полной мере и извлекать из их труда максимум эффекта;

- не участвует в разработке перспективных и годовых планов по труду;

- не способствуют планированию социального развития коллектива.

На основании вышеизложенного, рекомендуется:

- в связи с выходом на пенсию специалиста по компенсациям упразднить эту должность, ввести структурную единицу «менеджер по подготовке кадров»;

- полномочия возложить на менеджера по подготовке кадров.

Можно сделать вывод, что дополнительные обязанности менеджера по подготовке кадров по управлению персоналом выполняются не в полной мере, ограничиваются контролем над деятельностью руководителей подразделений.

На основании вышеизложенного рекомендуется:

- ввести новую структурную единицу – менеджер по подготовке

кадров;

- отдельные полномочия специалиста по компенсациям делегировать между сотрудниками подразделения.

Реорганизация организационной структуры управления персоналом ООО «ННК ВТК» представлена на рисунке 6.

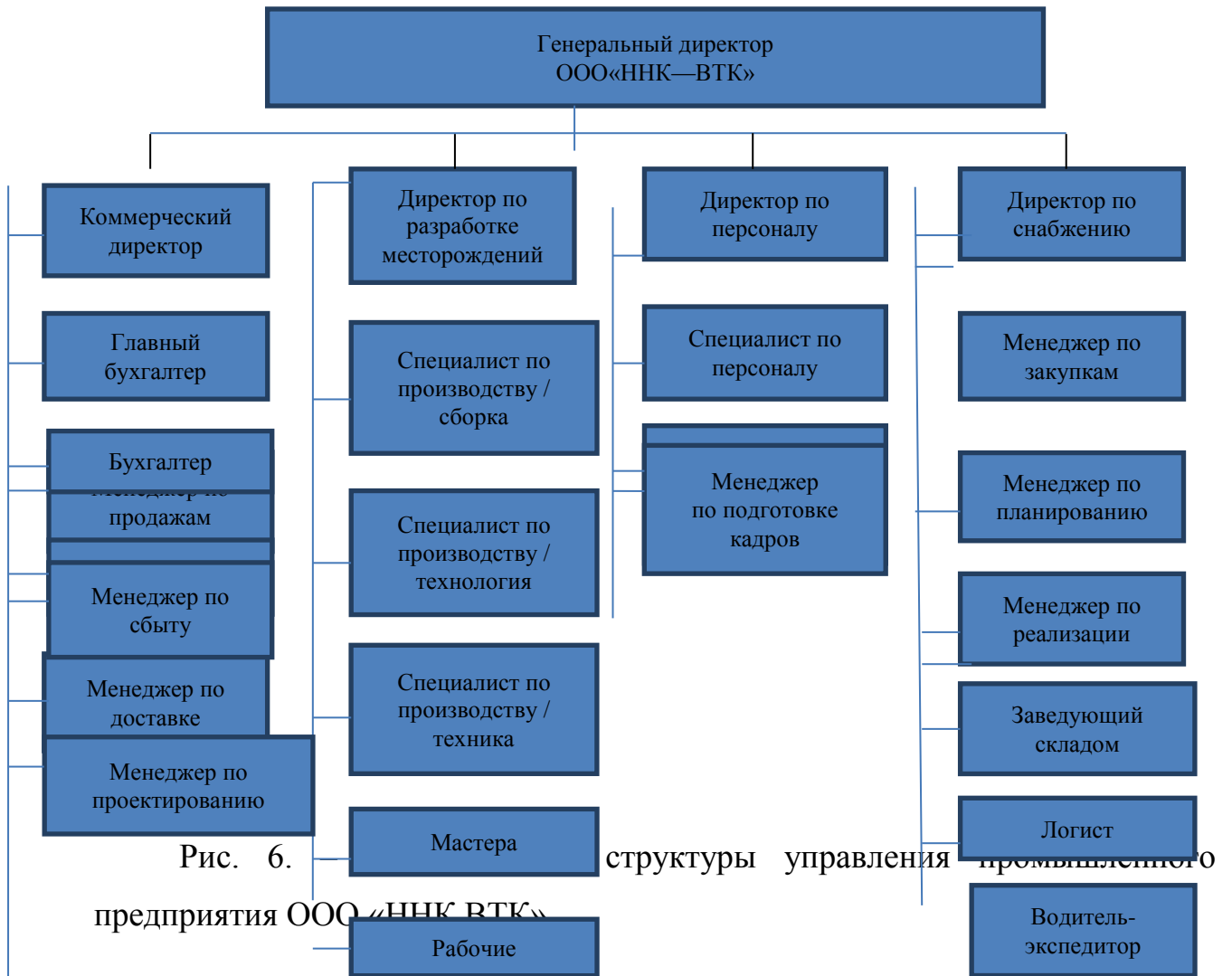


Рис. 6. Структура управления промышленного предприятия ООО «ННК ВТК»

Коммерческий директор, директор по производству, директор по персоналу, директор по снабжению являются руководителями для прямых исполнителей. Данные руководители несут ответственность за подразделение и обязаны организовывать четкую и слаженную работу своих подчиненных.

Менеджер по подготовке кадров будет представлять собой связующее звено во всей структуре аппарата управления, но и своеобразный фильтр, находящийся между генеральным директором и сотрудниками предприятия.

Должность специалиста по компенсациям будет упразднена в связи с

выходом исполнителя на пенсию (в порядке, установленном ст. 242 ТК РФ «Пенсия по старости») на основании приказа Генерального директора.

Для оптимизации рабочего процесса после упразднения должности специалиста по компенсациям и введению должности менеджера по подготовке кадров будет произведено делегирование полномочий между сотрудниками.

Делегирование полномочий ООО «ННК ВТК» – это процесс передачи части функций руководителя другим сотрудникам для достижения конкретных целей организации. Делегирование полномочий способствует: повышению мотивации персонала; повышению доверия в коллективе; выявлению степени исполнительности сотрудников.

Делегирование полномочий будет осуществлять непосредственный работодатель сотрудников, осуществляющий права и обязанности в трудовых отношениях – Генеральный директор (является учредителем ООО «ННК ВТК» и имеет право подписывать коллективные и трудовые договора, принимать решения, совершать иные разрешенные Федеральными законами, нормативными актами и трудовым законодательством действия).

В Уставе ООО «ННК ВТК» не определено, что указанные полномочия относятся к исключительной компетенции заместителя директора и не могут быть переданы иному лицу. Таким образом, делегирование полномочий может быть осуществлено без внесения изменений в Устав ООО «ННК ВТК» и будет являться правомочным.

Передача полномочий будет сопровождаться соответствующим приказом Генерального директора ООО «ННК—ВТК».

Возможное делегирование полномочий специалиста по компенсациям между персоналом ООО «ННК ВТК» и передача дополнительных функций по управлению персоналом менеджеру по подготовке кадров представлено в таблице 11 (в должностную инструкцию исполнителей будут внесены соответствующие поправки).

## Делегирование полномочий специалиста по компенсациям сотрудниками

### ООО «ННК—ВТК»

Должность	Вмененные обязанности (в связи с упразднением должности специалиста по компенсациям)
Директор	Обеспечение экономической эффективности и роста прибыльности, конкурентоспособности и качества предоставляемых услуг
Специалист по персоналу	Обеспечение эффективного взаимодействия производственного и торгового подразделений, проведение инструктажа по трудовой и производственной дисциплине, технике безопасности, правилам и нормам охраны труда, пожарной безопасности, правил санитарии и гигиены
Менеджер по подготовке кадров	Осуществление поиска, подбор, мотивация, планирование, обучение и развитие персонала, руководство работой руководителей среднего звена, внедрение прогрессивных форм обслуживания и организации труда, разрешение трудовых споров и конфликтов, обеспечение расстановки работников с учетом их специальности и квалификации, опыта работы, личных качеств, рационального разделения труда.

Делегированные обязанности специалиста по компенсациям распределены между сотрудниками подразделения ООО «ННК ВТК» в соответствии с занимаемой должностью и квалификацией.

Для введения новой должности на предприятии ООО «ННК ВТК» – менеджера по подготовке кадров – необходимо разработать и утвердить соответствующую Должностную инструкцию. Должностная инструкция менеджера по подготовке кадров должна быть составлена в соответствии с целями кадровой политики ООО «ННК—ВТК».

Прежде определения требований к специалисту по подготовке кадров необходимо четко сформулировать главные цели системы управления персоналом исследуемого предприятия ООО «ННК—ВТК»:

- обеспечение организации персоналом необходимой квалификации, его эффективное использование, профессиональное и социальное развитие;
- разработка стратегии управления персоналом с учетом применения новых современных технологий управления персоналом;
- прогнозирование и перспективное планирование персонала;
- построение мотивационного механизма управления, системы социального обеспечения;
- анализ динамики развития персонала, анализ индивидуальных планов развития персонала, планирование персонала и его карьеры;

- анализ трудовых процессов, анализ качества жизни, планирование социального развития.

Осознание руководством анализируемого предприятия необходимости наличия высококвалифицированного специалиста по управлению персоналом позволит добиться слаженной работы всего предприятия.

В соответствии с целями системы управления персоналом ООО «ННК ВТК» был выявлен ряд обязанностей, которые должен осуществлять специалист по подготовке кадров, в частности:

- контроль и развитие персонала;
- аттестация сотрудников;
- проведение мероприятий по планированию карьеры персонала;
- непосредственное руководство руководителями подразделений;
- мотивация труда сотрудников;
- контроль отношений в коллективе, своевременное выявление проблем и принятие мер по их устранению.

ООО «ННК ВТК» нуждается в сотруднике с высшим образованием для качественного и своевременного выполнения им своих должностных обязанностей. Важно, чтобы сотрудник имел все необходимые для эффективной работы с персоналом знания и умения. Кроме того, этот человек должен знать особенности менеджмента в сфере услуг и специфику деятельности основных подразделений предприятия. Данным сотрудником может стать выпускник ВУЗов, готовящих экономистов-менеджеров.

Специалист по подготовке кадров промышленного предприятия ООО «ННК ВТК» должен осуществлять свою деятельность в соответствии с новой утвержденной должностной инструкцией. Сложность состоит в том, что на федеральном уровне нет правовых актов, устанавливающих порядок составления должностных инструкций.

Должностная инструкция специалиста по подготовке кадров разработана на основании нормативных документов ООО «ННК ВТК».

Должностная инструкция вводимого менеджера по подготовке кадров была разработана с учетом специфики деятельности предприятия ООО

«ННК ВТК» и представлена в приложении 9.

В соответствии со ст. 91 ТК РФ «Нормирование продолжительности рабочего времени» для Специалиста по подготовке кадров планируется ввести пятидневную рабочую неделю с 9:00 до 18:00 (включая перерыв на обед).

Данный сотрудник должен организовать процесс и контролировать работу основных подразделений, отмечать нарушения трудовой дисциплины (выявлена необходимость снижения коэффициента абсентеизма).

На основании приказа Генерального директора Специалист по подготовке кадров будет внесен в Штатное расписание. Планируемый оклад Специалиста по подготовке кадров составит 35 тысяч рублей в месяц (такова средняя стоимость должности «Менеджера по подготовке кадров» на рынке труда).

При введении в структуру управления ООО «ННК ВТК» опытного и квалифицированного специалиста по подготовке кадров, обеспечивающего правильную организацию работы во всех сферах управления персоналом – экономической, социальной, психологической, будет обеспечена сплоченность коллектива, имеющее своими целями цели предприятия.

2. По отчетным аналитическим данным предприятия разрешать самостоятельно конфликты способны 14% сотрудников. 66% персонала в результате конфликта были оштрафованы.

Для устранения данной проблемы предлагается провести дополнительное обучение, включающего в себя систему современных тренингов.

В настоящее время на предприятиях принято применять тренинги в целях развития персонала, как на профессиональном уровне, так и в целях содействия в развитии положительного психологического климата в коллективе.

Предлагаемая программа тренингов также рассчитана на формирование развитие положительного взаимодействия внутри коллектива и в работе с клиентами, а также для реализации скрытых возможностей

персонала.

Программа подобранных тренингов направлена на повышение стрессоустойчивости персонала, формирование навыков владения ситуацией и предотвращения конфликтов, приобретение знаний по психологии поведения и взаимодействия с гостем для совершенствования качества обслуживания.

Предлагаемая система тренингов для обслуживающего персонала ООО «ННК ВТК» схематично представлена на рисунке 7.



Рис. 7. – Предлагаемая система тренингов для отдела сбыта ООО «ННК ВТК» по подготовке кадров

Общая характеристика тренингов для обслуживающего персонала ООО «ННК ВТК» представлена в таблице 12 (содержание предлагаемых тренинговых программ представлено в приложениях 4-6) Тренинги будут проводиться специалистом по подготовке кадров, что позволит сэкономить существенную долю средств ООО «ННК—ВТК».

Для сотрудников предприятия процесс обучения предлагается проводить без отрыва от работы, в VIP-зале, который рассчитан на 20 мест.

В результате анализа выявлено, что наименьшая загруженность ООО «ННК ВТК» наблюдается с 11:00 до 14:00. Данный период времени предлагается использовать для проведения тренингов.

Полный курс обучение будут проходить 15 человек ООО «ННК ВТК»



(менеджеры коммерческого подразделения).

Таблица 12

Характеристика тренингов для обслуживающего персонала  
ООО «ННКВТК»

Название тренинга	Потребность в проведении	Цели и задачи
«Правила работы с претензиями и возражениями партнеров»	Наличие конфликтных ситуаций между менеджером и партнером.	Освоение навыков регулирования конфликтов, способов управления эмоциями, формирование тактики поведения в конфликте
«Работа сприоритетными партнерами-реализаторами»	Большая часть продукции реализуется через отечественные компании, а именно реализация продукции через сеть АЗС	Приобретение знаний по психологии поведения и взаимодействия с требовательным партнером, изучение тонкостей при приветствии, принятии предложения.
«Стрессоустойчивость и сопротивление стрессу как один из ключевых навыков сотрудников»	Местоположение и условия функционирования обязывают поддерживать высокий уровень стрессоустойчивости сотрудников	Получение знаний по выявлению причин стресса, предвидению стрессовых ситуаций, способам выхода из стресса, повышению уровня стрессоустойчивости

Источник: авторская разработка

Необходимое оборудование для подготовки и проведения тренингов ООО «ННК ВТК» представлено на следующем рисунке 7.

Программа предлагаемого тренинга «Правила работы с претензиями и возражениями гостя» рассчитана на 9 часов и включает в себя 2 часа теоретического материала и 7 часов практических занятий.

Процесс проведения тренингов предполагается организовать с 11:00 в течение 6 дней, продолжительность каждого занятия – 3 часа.

Учитывая график сменности работников, (два дня через два дня в две смены), необходимо организовать 3 учебные группы по 5 человек.

Обучение будут проходить сотрудники, приходящие во вторую смену.

Таким образом, весь обслуживающий персонал без отрыва от основной деятельности сможет пройти курс обучения за 12 дней.

Необходимое оборудование для проведения тренингов предприятия ООО «ННК—ВТК»: видеопроектор мультимедийный (поставщик «М-видео»

- 12990 руб.), настенный проекционный экран (поставщик «Анвих» - 1997 руб.), доска магнитная маркерная двусторонняя (поставщик «Лориен» – 4458 руб.), канцтовары (поставщик «Алекс» - 555 руб.), освещение (присутствует в зале), мебель (присутствует в зале).

Организация тренингов «Работа с приоритетными партнерами. (рассчитан на 15 часов) и «Стрессоустойчивость и сопротивление стрессу как один из ключевых навыков сотрудников» (рассчитан на 12 часов) будет проводиться аналогичным образом. Тогда общая продолжительность прохождения обслуживающим персоналом полного курса обучения 39 дней.

По окончании обучения сотрудников была проведена валидизация. Она представляет собой опрос участников при помощи бланка обратной связи (приложение М). Итоги опроса дадут представление о том, как участники себя чувствовали по окончании и во время курса. При этом важно, чтобы на ответ участника не действовали внешние факторы (так называемый «эффект ореола»). Поэтому при проведении тренингов необходимо обеспечить в группе деловую атмосферу, чтобы ни положительное, ни отрицательное мнение о тренере, обстановке или участниках не влияло на оценку ощущений о курсе.

### 3.2 Разработка системы материального стимулирования персонала.

В начале XX в. Роджер Фишер и Уильям Юри в рамках «Гарвардской программы ведения переговоров» предложили стратегию, которая позволяла бы решать проблемы или вопросы не с позиции «Все или ничего», а давала бы возможность обеим сторонам получить желаемое. Эту стратегию они назвали

«Win – win» («выигрыш – выигрыш») и указали, что основными ее принципами является концентрация на интересах обеих сторон и взаимопомощь. Они показали, что следование этим принципам позволяет добиться гораздо более высоких результатов для участников, нежели стратегия соперничества, когда стороны пытаются получить все или как можно больше.

Именно эта стратегия была использована при организации материального стимулирования сотрудников ООО «ННКВТК».

Разработанная система дополнительного стимулирования сотрудников ООО «ННК ВТК» схематично представлена на рисунке 8.

Рассмотрим предлагаемые методы стимулирования персонала предприятия ООО «ННК ВТК» более подробно.

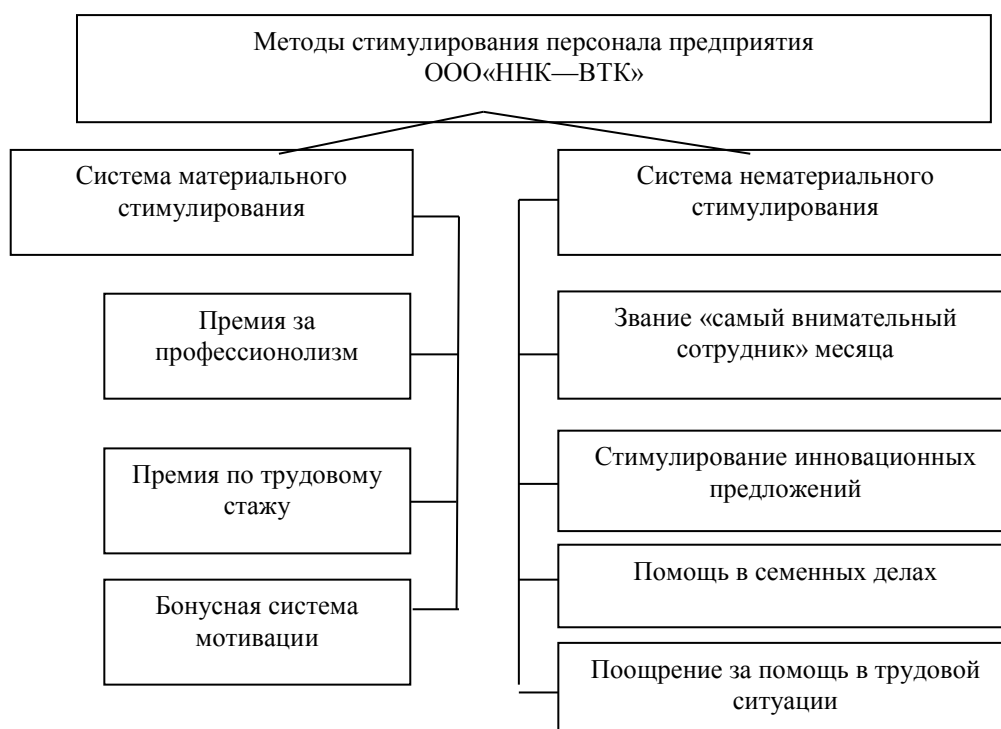


Рис. 8. – Система дополнительного стимулирования персонала промышленного предприятия ООО «ННК ВТК»

Ведь главная цель стимулирования работников – обеспечение их заинтересованности в труде и повышение эффективности работы. А персонал, ощущающий выгоду от потраченных усилий, будет стремиться к достижению более высоких результатов деятельности. Это является выигрышем для руководителя. В свою очередь, задачей руководителя становится обеспечение выгоды для персонала предприятия ООО «ННК ВТК».

Для сотрудников оклад нельзя рассматривать как мотивационный фактор. Они, прежде всего, заинтересованы в получении дополнительных бонусов или премий. Поэтому существует задача мотивировать их к

активным продажам, результатом которых является прибыль ООО «ННК ВТК».

Премия за профессионализм. В условиях высокой конкуренции данного предприятия ООО «ННК ВТК» сегодня необходимо быть ориентированным на постоянное профессиональное развитие и совершенствование персонала, поэтому целесообразным будет введение премии за профессионализм. Такая премия будет назначаться по результатам аттестации работников, которая проводится раз в полгода.

Для оценки уровня развития профессионально важных качеств персонала предприятия ООО «ННК ВТК» использована таблица необходимых компетенций и профессионально важных качеств. В ней отражены критерии, по которым руководство подразделений ООО «ННК ВТК» оценивает сотрудников с точки зрения качества выполняемых работ и с учетом вклада сотрудника в конечный результат деятельности подразделения. Каждый критерий включает в себя набор компетенций, которым присвоено определенное количество баллов.

Используемая балльная система оценки компетенций персонала ООО «ННК ВТК» представлена в таблице 13. Первый блок для специалистов из отдела сбыта.

Таблица 13. – Система оценки уровня развития профессионально важных качеств персонала ООО «ННК—ВТК»

Критерии	Необходимые компетенции	Сумма баллов
Профессиональные знания и навыки	Профессиональная квалификация	5
	Знание психологии продаж	5
	Умение расположить к себе	4
	Умение выражать свои мысли	3
	Умение определить темперамент и характер клиента	3
	Знание иностранных языков	3
	Выдержка	2
Всего	-	25
Пороговое значение	-	20
Профессиональный опыт и ответственность	Профессиональная ответственность	6
	Способность урегулировать претензии клиента	6

Продолжение таблицы 13

	Опыт работы автономно	5
--	-----------------------	---

	Опыт работы в команде	4
	Эмоциональная выносливость	4
Всего	-	25
Пороговое значение	-	15
Готовность работать	Эффективность работы	5
	Любовь к своему делу	4
	Инициативность	4
	Целеустремленность	3
	Предприимчивость	3
	Готовность идти на риск	3
	Исполнительность	3
Всего	-	25
Пороговое значение	-	10
Персональные характеристики	Личное обаяние	5
	Коммуникабельность	5
	Корректность поведения	5
	Уверенность в себе	3
	Эрудиция	3
	Аккуратность	2
	Чувство юмора	2
Всего	-	25
Пороговое значение	-	10

Для выплаты премии предприятия ООО «ННК ВТК» по каждому критерию оценки установлено пороговое значение. Выплата премий осуществляется пропорционально сумме набранных баллов.

Минимальное количество баллов для выплаты премии ООО «ННК ВТК» – 55 (премия 5%). При наборе от 65 до 75 баллов премия составит 10%, от 76% до 85% – 15%, от 86 до 100 баллов – 25%.

Зависимость суммы набранных в результате аттестации баллов от величины начисленной премии представлена в таблице 14.

Таблица 14

#### Порядок начисления премии за профессионализм предприятия

#### ООО «ННК ВТК»

Количество набранных баллов	Премия, %
55 – 65 баллов	10%
66 – 75 баллов	15%
76 – 100 баллов	25%

Из таблицы 14 видно, что чем выше результат прохождения аттестации персонала, тем большую сумму составит итоговая премия.

Таким образом, персонал ООО «ННК ВТК» будет мотивирован на развитие профессиональных качеств и применения их в работе.

Премия по трудовому стажу на ООО«ННК—ВТК».

В ООО «ННК ВТК» минимальный стаж работы (1 год) выявлен у сотрудников (14,3% от общей численности работников). Это говорит о том, что коллектив не стабилен, молодые сотрудники не задерживаются на предприятии долгое время. Для дополнительной мотивации обслуживающего персонала целесообразно введение премии по трудовому стажу.

По результатам статистики, в первые годы работы на новом месте сотрудник приносит максимум новых идей, активно развивает свои способности и легко овладевает необходимыми навыками. При этом, проработав на предприятии ООО «ННК ВТК» меньше 5 лет, сотрудник еще не имеет прочных неформальных связей с коллегами и достаточно легко меняет место работы в случае более выгодного предложения.

Но чем больше стаж работника в одной организации, тем сильнее его умения и навыки приспособляются под выполнение конкретных функций.

Премирование персонала персонала ООО «ННК ВТК» будет построено таким образом, что в первые годы работы сотрудник сможет быстро наращивать процент надбавки. Это будет стимулировать к совершенствованию деятельности, развитию и приобретения опыта.

Но по мере увеличения трудового стажа интенсивность роста процента надбавки будет уменьшаться, хоть и достигнет внушительного размера. Динамика премии по трудовому стажу на предприятии ООО «ННК ВТК» схематично представлена на рисунке 9 по данным таблицы 15.

Таблица 15.

Динамика премии по трудовому стажу персонала предприятия

Работа на предприятии, полных лет	1	2
Премии, %	15	17

Используя данные, представленным в таблице, схематично изобразим зависимость темпа роста премии обслуживающего персонала от количества

лет, проработанных в ООО«ННК—ВТК».

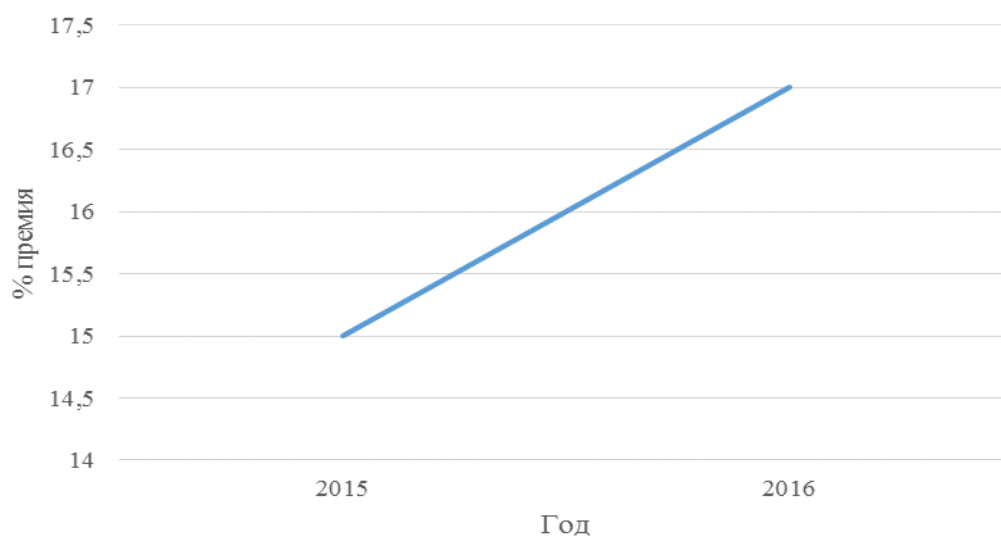


Рис. 9. – Динамика премии за выслугу лет ООО «ННК ВТК»

Представленные данные свидетельствуют, что наибольший темп роста премии наблюдается в период работы на предприятии с 1 до 2 лет.

### 3.3. Система нематериальной мотивации персонала ООО«ННК—ВТК».

В условиях высокой конкуренции и непрерывного функционирования перед руководством ООО «ННК ВТК» встают задачи поддержания высокого уровня конкурентноспособности и качества, привлечения новых партнеров. При этом персонал является «опорной точкой» в достижении поставленных целей. Для этого необходимо поощрение развития в персонале таких качеств как энтузиазма к работе, который не угаснет ввиду сложностей, инициативы, желания решать не стандартные задачи, быть лучшим в своем деле, стать успешным.

При этом поставлен вопрос о сплоченности в коллективе, слаженной и четкой работе в команде, обеспечении у сотрудников предприятия уверенности в помощи коллег для повышения уровня стрессоустойчивости.

В данных условиях система материального стимулирования

справляется с задачей организации производства ООО«ННК ВТК», но никаким образом не поощряет развития в сотрудниках требуемых качеств.

Учитывая это, было принято решение об использовании новых способов нематериального стимулирования персонала ООО«ННК—ВТК».

Таким образом, были сформированы следующие основные требования, к необходимым методам нематериального стимулирования персонала:

1. Четкость критериев получения вознаграждения, каждый сотрудник должен четко осознавать, за что он получает вознаграждение.

2. Система нематериального стимулирования должна быть направлена на развитие в сотрудниках чувства энтузиазма, уверенности в получении помощи при возникновении чрезвычайных ситуаций, «командности», креативности, желании стать успешным в своей работе.

3. Награждение отличившихся сотрудников. Генеральный директор должен проводить периодически и чаще, чем 1 раз в год. Было принято решение производить награждение отличившегося персонала на торжественных собраниях посвященных подведению итогов работы за квартал.

Таким образом, для стимулирования работы персонала ООО «ННК ВТК» предлагается использовать новые способы нематериальной мотивации, схематично представленные на рисунке 10.

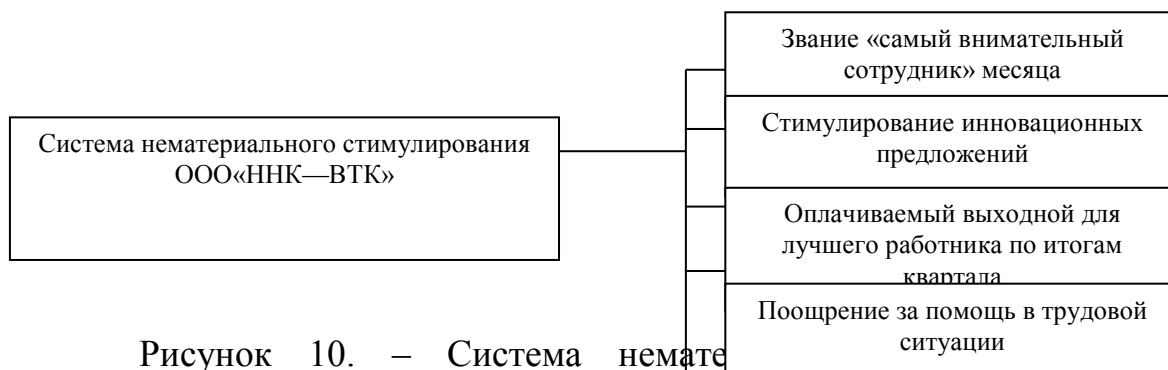


Рисунок 10. – Система нематериального стимулирования персонала предприятия ООО«ННК—ВТК»

Рассмотрим предлагаемые способы стимулирования персонала предприятия ООО «ННК ВТК» более подробно.

Звание «Самый внимательный». Для получения почетного звания «Самый внимательный» сотрудник должен соответствовать критериям:



оперативность; корректность, своевременность; дисциплинированность; тактичность; внимательность; усердие в выполнении; доброжелательность; коммуникабельность.

При этом вышеуказанные критерии оценивают другие работники. Для этого разработана специальная анкета (приложение 8), где работникам предлагается оценить работу коллеги.

Лучшим будет выдана почетная грамота и устная благодарность руководителя. Также лучшим работникам будет предоставлена возможность быть «лицом предприятия» в региональных конкурсах профессионального мастерства. Кроме того, участие в подобных мероприятиях повысит престиж, и предоставит широкие возможности для рекламы своих услуг.

Поощрение и стимулирование инновационных предложений персонала. Многие не могут быть охвачены вниманием высшего руководства. Руководители подразделений гораздо лучше видят внутренние проблемы, т.к. непосредственно осуществляет процесс обслуживания и производства.

Поэтому каждый сотрудник должен быть уверен, что любая идея об улучшении процесса производства или обслуживания будет внимательно выслушана. Предлагается награждать сотрудника в любом случае осуществимо ли его предложение или нет (почетная грамота «Инновационный подход к работе, способствование развитию ООО «ННК ВТК» в случае утверждения предложения или устная похвала в случае отклонения).

При этом все идеи сотрудников будут документированы с той целью, чтобы позднее при изменении каких-либо внешних или внутренних факторов вернуться к их рассмотрению, результаты будут подводиться 1 раз в квартал. В этом случае у персонала ООО «ННК ВТК» будет сформирована нацеленность на инновации и совершенствование своей деятельности.

Поощрение за помощь коллегам в трудной ситуации в процессе работы. Для поднятия уровня стрессоустойчивости сотрудников, организации эффективного обслуживания, повышения энтузиазма

сотрудникам необходимо чувствовать себя защищено, смело выполнять порученную работу и не чувствовать страха, если что-то пойдет не так.

Ощущая поддержку, своеобразную «застрахованность» сотрудник смелее начнет преодолевать страх неудачи или ошибки в обслуживании. Со стороны руководства при этом важно организовать процесс, «подтолкнуть» сотрудников к взаимопомощи и, в свою очередь, поощрять. При этом оценку оказанной помощи будут проводить сами сотрудники на сервере. Там же будет предоставлена возможность опубликовать благодарственное слово сотрудника к коллеге. В виде поощрения предлагается вручение почетной грамоты «За отзывчивость и добросердечие» и устная благодарность руководителя. Полученные грамоты будут вывешены на специальном стенде зале.

Помощь в семейных делах. Со стороны линейных руководителей необходимо быть в курсе важных житейских вопросов. Своевременно оказанная помощь способствует устранению напряженности сотрудника на рабочем месте, связанной с неустроенностью в личных делах, предупреждению падения работоспособности. В частности, рекомендуется оказывать адресные услуги или делиться опытом в решении подобных проблем.

Особенности мотивации технического персонала. Технические работники – люди в возрасте. Кроме стабильной зарплаты и питания в течение рабочей смены, для мотивации этой части персонала необходимы хорошая организация труда и, конечно, уважение. Тогда сотрудники ООО «ННК ВТК» готовы будут задерживаться и не просить сверхурочных, потому что гораздо более их мотивирует чувство сопричастности, благодарность начальства и коллектива.

Именно эти люди в момент приема на работу особенно остро чувствуют, как к ним относятся на предприятии: как к дешевой рабочей силе или к необходимому элементу технологического процесса и полноправным членам коллектива. Для руководителя забыть поздороваться с кем-то из них означает лишить этого человека рабочего настроения. Правильно выбранная

тактика общения с техническим персоналом является еще одним аспектом его мотивации для эффективной работы на конкретном предприятии.

Таким образом, для устранения выявленных в ходе анализа недостатков и повышения эффективной работы системы управления персоналом ООО «ННК ВТК» в работе разработаны следующие мероприятия: реорганизация организационной структуры управления персоналом (введение должности «специалист по подготовке кадров»); разработка программы дополнительного обучения персонала; дополнительная мотивация персонала.

Реорганизация организационной структуры управления персоналом в ООО «ННК ВТК» была осуществлена за счет упразднения должности «специалиста по компенсациям» в связи с достижением сотрудником пенсионного возраста. При этом должностные обязанности данного сотрудника делегированы между сотрудниками звена. Вместо указанной должности в структуру управления введена новая штатная единица – «специалист по подготовке кадров». В соответствии с целями кадровой политики предприятия, а также с учетом особенностей разделения труда в ООО «ННК ВТК» для специалиста по подготовке кадров была разработана должностная инструкция. Также на основании определены требования к специалисту по подготовке кадров в организации и составлен график работы (в соответствии со ст. 91 ТК РФ «Нормирование продолжительности рабочего времени»).

При изучении жалобной книги ООО «ННК ВТК» установлено, что происходят конфликтные ситуации между обслуживающим персоналом и клиентами. Для устранения данной проблемы был предложен курс дополнительного обучения, включающего в себя систему тренингов.

Программа подобранных тренингов направлена на повышение стрессоустойчивости персонала, формирование навыков владения ситуацией и предотвращения конфликтов, приобретение знаний по психологии поведения и взаимодействия с гостем для совершенствования качества обслуживания.

Результаты анкетирования показали, что персонал не доволен размерами получаемой заработной платы и считает получаемое вознаграждение не справедливым по отношению к результатам труда. Проведенный анализ фонда оплаты труда показал, что в первую очередь нуждаются в дополнительном материальном стимулировании сотрудники коммерческого подразделения (менеджеры). Для устранения проблемы была разработана система дополнительного стимулирования и нематериальной мотивации.

Предлагаемая система материального стимулирования персонала направлена на обеспечение материальной заинтересованности работников в результатах своего труда, стабилизации коллектива, совершенствовании работы и повышении прибыльности предприятия ООО «ННК ВТК».

В условиях высокой конкуренции предприятия ООО «ННК ВТК» необходимо быть ориентированным на постоянное профессиональное развитие и совершенствование персонала, поэтому целесообразным будет введение премии за профессионализм.

Так как результаты проведенного анализа свидетельствуют текучести кадров не предприятия и неудовлетворенности материальным стимулированием, для стабилизации коллектива и дополнительной мотивации обслуживающего персонала предложено введение премии по трудовому стажу. Кроме того, разработана бонусная система материального стимулирования.

Учитывая наличие внутренних проблем на предприятии в отношении конфликтных ситуаций, также были предложены способы нематериальной мотивации, призванные повысить уровень стрессоустойчивости работников, обеспечить благоприятную атмосферу в коллективе, способствовать слаженной и четкой работе в команде, обеспечению у сотрудников уверенности в помощи коллег, наличии энтузиазма к работе.

Предлагаемые стимулы являются ориентированными на цели предприятия ООО «ННК ВТК» и его стратегию, объективными, достижимыми и понятными. Это свидетельствует о том, что разработанная

система мотивации будет работать и принесет ожидаемую пользу.

### 3.4 Экономическая эффективность совершенствования предприятия ООО «ННК—ВТК»

Для оценки перспективности реализации приведенных выше направлений необходимо рассчитать экономическую эффективность мероприятий промышленного предприятия ООО «ННК ВТК»:

1. Оценка эффективности проекта введения должности «специалиста по подготовке кадров» ООО «ННК ВТК».

В ООО «ННК ВТК» обязанности, связанные с процессом планирования, обучения и развития персонала, руководство работой руководителей среднего звена, разрешения трудовых споров и конфликтов, обеспечения расстановки работников с учетом специальности и квалификации, опыта работы, личных качеств, рационального разделения труда, наряду с основной деятельностью, выполнял специалист по компенсациям.

В 2016 г. увольняется с предприятия ООО «ННК ВТК» в связи с достижением пенсионного возраста. Должность специалиста по компенсациям упраздняется, а вместо нее планируется введение новой структурной единицы – менеджера по подготовке кадров.

Предполагаемая заработная плата вводимого специалиста по подготовке кадров ООО «ННК ВТК»– 35000 руб. в месяц (средняя стоимость должности «специалиста по подготовке кадров» на рынке труда).

В связи с введением должности и штатного сотрудника – менеджера по подготовке кадров ООО «ННК ВТК» уменьшит текущие затраты на величину заработной платы с учетом налога на нее. Они составят:

$(40000*12)+30\%=624000$  (руб.) – специалист по подготовке кадров;

$(35000*12)+30\%=546000$  (руб.)- менеджер по персоналу.

$624000-546000=78000$  руб.

Таким образом, экономия по фонду заработной платы от замещения должности специалиста по компенсациям специалистом по подготовке

кадров предприятия ООО «ННК ВТК» составит 78000 руб.

2. Оценка эффективности проведения дополнительного обучения персонала предприятия ООО «ННК ВТК».

Стоимость тренингов, программа которых аналогична выбранным для проведения предприятия ООО «ННК ВТК» без учета затрат на оборудование приведена в таблице 17.

Таблица 17

Стоимость курса тренингов ООО «ННК ВТК» с привлечением сторонних организаций

Название	Количество часов	Группы	Цена, руб.	Поставщик
«Стресс в организации»	10	6-10 чел.	19732	Центр делового развития «Профи-карьера»
«Профилактика и разрешение конфликтов в организации»	16	5-8 чел.	19671	Тренинговое агентство «Мастер-класс»
«Работа с приоритетными партнерами.	12	10 чел.	21342	Тренинговая компания «Актив-ресурс»
ИТОГО	38	-	60745	-

Источник: авторская разработка

На промышленном предприятии ООО «ННК ВТК» тренинги будут проводиться специалистом по подготовке кадров, входящим в штат. Это позволит сэкономить сумму в 60745 руб., которая могла бы быть потрачена на привлечение сторонних специалистов.

Отметим, что для проведения внутрифирменных тренингов предприятия ООО «ННК ВТК» понадобится закупка недостающего оборудования. Необходимые расходы представлены в таблице 18.

Таблица 18

Расходы на закупку оборудования для проведения тренингов

Оборудование	Количество, шт.	Поставщик	Цена, руб.
Видеопроектор мультимедийный BenQ MS500+	1	«М-видео»	12990
Настенный проекционный экран	1	«Auvix»	1997
Доска магнитная маркерная BRAUBERG двусторонняя, 60x90	1	«Лориен»	4458

Продолжение таблицы 18

Канцтовары:			
- блокноты	15 шт	«Алекс»	450
- ручки	15 шт		105
ИТОГО	-	-	20000

Источник: авторская разработка

Проведение кадровой работы с использованием семинаров и тренингов обучения ООО «ННК ВТК» обеспечивается рост производительности труда минимум на 15%, сокращение расходов на подбор персонала на 50%. Также наблюдается снижение текучести кадров на 50%.

Таким образом, можно оценить экономическую эффективность данного мероприятия ООО «ННК ВТК» (представлена в таблице 19).

Таблица 19

#### Оценка эффективности внедрения системы тренингов

Показатели	2017 г.	Прогноз	Изменение
Численность персонала, чел.	47	47	-
Принято	3	-	
Уволено	9	-	
Коэффициент текучести кадров	17,6	8,8	-8,8
Расходы на проведение программы тренингов, тыс.руб.	-	20	+20
Итого расходов	-	30	+11,2
Производительность труда, тыс.руб.	2602	2992,3	390,3
Выручка, тыс.руб.	34963	40207	5244,4
Дополнительный доход за счет роста производительности труда, тыс. руб.	-	5244,4	-
Экономический эффект, тыс. руб.	-	5214,4	-

Источник: авторская разработка

Предположим по прогнозу, что рост производительности труда ООО «ННК ВТК» составит 15%, т.е.  $2602 \times 15\% = 390,3$  тыс. руб.

Программа дополнительного обучения персонала ООО «ННК ВТК» позволит сократить текучесть, повысить заинтересованность работников в конечном результате производственной деятельности.

3. Оценка эффективности внедрения системы материального стимулирования персонала предприятия ООО «ННК ВТК».

Оценим экономическую эффективность внедрения новой системы материального стимулирования персонала ООО «ННК ВТК».

Внедрение новой системы материального стимулирования труда по оценкам экспертов в среднем повышает производительность труда на 7 %,

что положительно влияет на рост выручки. При этом расходы на внедрение минимальны и составляют 20000 руб. (услуги программиста для внесения изменений в программу «1С» в связи с изменением методики расчета заработной платы сотрудников ООО «ННК ВТК»).

Кроме того, можно спрогнозировать увеличение ФЗП в связи с применением системы премий и бонусов. Данные для прогноза в таблице 20.

Таблица 20

Прогноз увеличения ФЗП от введения системы премий и бонусов

Наименование	Пределы	Средний %
Премия за профессионализм	10,15,25	16,6
Премия по трудовому стажу	2,7,10,15,17,19,21,22,23	15,1
Бонусы с личных продаж	10;0,5	5,25
ИТОГО	-	36,95

Источник: рассчитано автором

ФЗП промышленного предприятия ООО «ННК ВТК» в 2017 г. составлял 3564 тыс. руб. Прирост ФЗП за счет применения системы бонусов и премий составит:  $3564 \cdot 36,5\% = 1300,9$  тыс. руб. Полученные данные будут использованы в оценке эффективности внедрения системы материального стимулирования персонала предприятия ООО «ННК ВТК» (представлены в таблице 21).

Таблица 21

Оценка эффективности внедрения системы материального стимулирования обслуживающего персонала ООО «ННК ВТК»

Показатели	2016 г.	Прогноз	Изменение
Расходы на внедрение (услуги программиста), тыс. руб.	20	-	-20
Дополнительные расходы на з/пл в связи с применением системы бонусов и премий, тыс. руб.	-	1300,9	+1300,9
Итого расходов	20	1300,9	1280,9

Продолжение таблицы 21

Производительность труда, тыс. руб.	2602	2784,1	182,1
Выручка, тыс. руб.	34963	37410,4	2447,4
Дополнительный доход за счет роста производительности труда, тыс. руб.	-	2447,4	-
Экономический эффект, тыс. руб.	-	1126,5	-

Источник: рассчитано автором

По данным таблицы 22 видно, что рост производительности труда ожидается в сумме 182,1 (2602x0,7) тыс. руб. на 1 работника в год.



Прогнозируемый рост выручки также составляет 7 %.

Наличие положительного экономического эффекта позволяет утверждать, что проект ООО «ННК ВТК» является эффективным.

Таким образом, предложенные мероприятия позволят сократить текучесть кадров предприятия ООО «ННК ВТК», повысить производительность труда и эффективность системы управления персоналом.

Некоторые эффекты от реализации проекта ООО «ННК ВТК» проявляются как в экономической, так и в социальной сфере:

- повышение мотивации сотрудников (как следствие – более качественное выполнение работ, более эффективное взаимодействие персонала и т.д.);

- повышение мотивации сотрудников к обучению за счет создания благоприятных условий (как следствие – более квалифицированный и конкурентоспособный персонал);

- улучшение имиджа как партнера и работодателя (возможность привлечения новых клиентов и найма лучших специалистов отрасли).

Таким образом, директору по персоналу предприятия ООО «ННК ВТК» необходимо оптимизировать распределение ответственности на всех уровнях управления между руководителями подразделений.

Оценка состояния системы управления персоналом показала, что ООО «ННК ВТК» нуждается в квалифицированном менеджере по подготовке кадров для совершенствования деятельности с персоналом.

При этом совершенствование деятельности управления персоналом ООО «ННК ВТК» происходит в несколько этапов:

1. Введение структурной единицы – специалиста по подготовке кадров.

2. Разработка системы мероприятий по организации и проведению дополнительного профессионального обучения персонала.

3. Разработка системы дополнительного стимулирования персонала.

Таким образом, конечной целью совершенствования службы

управления персоналом предприятия ООО «ННК ВТК» является достижение высокого качества и результативности персонала. При этом в качестве прибыли от реализации мер по управлению персоналом можно рассматривать прогнозные значения увеличения выручки, экономии средств по фонду заработной платы, сокращения издержек.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ деятельности по управлению персоналом в ООО «ННК ВТК» показал, на данном этапе организационного развития предприятия необходимым звеном является специалиста по подготовке кадров.

В настоящее время формально большинство обязанностей по подготовке персонала выполняет директор по персоналу ООО «ННК ВТК», многие из них оставлены без внимания и отражены не полном объеме.

Отметим, что в ООО «ННК ВТК» освоение современных методов управления персоналом идет медленно. Причинами нерационального построения отдела кадров являются: неоптимальное распределение ответственности за развитие персонала между руководителями и кадровыми работниками, слабое знакомство руководства с современными концепциями управления человеческими ресурсами, невысокий профессиональный уровень сотрудника, отвечающего за реализацию кадровой политики.

В ООО «ННК ВТК» сотрудник частично выполняет лишь функции найма и отбора персонала. При этом большинство вопросов, связанных с персоналом, возлагается на младших сотрудников. Процесс обучения персонала на предприятии ООО «ННК ВТК» проходит однобоко и не удовлетворяет потребности сотрудников.

В ООО «ННК ВТК» остро стоят вопросы компетенции обучения человеческих ресурсов в рамках стратегии развития, создания и совершенствования системы стимулирования, управления дисциплиной и другие важнейшие аспекты стратегического управления.

Таким образом, директору по персоналу предприятия ООО «ННК ВТК» необходимо оптимизировать распределение ответственности на всех уровнях управления между руководителями подразделений.

Оценка состояния системы управления персоналом показала, что ООО «ННК ВТК» нуждается в квалифицированном менеджере по подготовке кадров для совершенствования деятельности с персоналом.

При этом совершенствование деятельности управления персоналом ООО «ННК ВТК» происходит в несколько этапов:

1. Введение структурной единицы – специалиста по подготовке кадров.

2. Разработка системы мероприятий по организации дополнительного обучения персонала.

3. Разработка системы дополнительного стимулирования персонала.

Конечной целью совершенствования службы управления персоналом ООО «ННК ВТК» является достижение высокого качества и результативности персонала. При этом в качестве прибыли от реализации мер по управлению персоналом ООО «ННК ВТК» можно рассматривать прогнозные значения увеличения выручки, экономии средств по фонду заработной платы, сокращения издержек.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адамчук, В.В. Управление персоналом промышленного предприятия/ В.В. Адамчук. – М.: ЗАО «Финстатинформ», 2014. -521 с.
2. Алексеев, А.И. Деловое администрирование на практике – инструментарий руководителя / А.И. Алексеев. - М.: Макрос, 2012. – 637 с.
3. Бляхман, Л.Г., Сидоров В.А. Качество работы: роль человеческого фактора / Л.Г. Бляхман, В.А. Сидоров. – М.: Финансы, 2015. – 206 с.
4. Бобова, О.В. Современные методы и функции управления персоналом / О.В. Бобова. – М.: Логос, 2013. – 521 с.
5. Виханский, О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебное пособие / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2015. – 412 с.
6. Генкин, Б.А. Основы управления персоналом предприятия: перспективы современного развития / Б.А. Генкин. – М.: Форм, 2011. – 248 с.
7. Дизель, П.М., Раньян У.М. Поведение человека в организации. Учебное пособие / П.М. Дизель, У.М. Раньян. – М.: Макрос, 2013. – 124 с.
8. Егоршин, А.П. Управление персоналом промышленного предприятия: теория и практика / Егоршин А.П. – Н. Новгород, 2014. – 258 с.
9. Елизаров, Е.К., Литвин А.Р. Экономика промышленного предприятия / Е.К. Елизаров, А.Р. Литвин. – М.: Гардарики. – 2015. -214 с.
10. Журлов, А.Н. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов предприятия / А.Н. Журлов, М.Р. Ковбасюк. – К.: Ирт, 2013. – 218 с.
11. Здравомыслов, А.П. Потребности персонала в структурном становлении предприятия / А.П. Здравомыслов. – М.: Артес, 2014 – 147 с.
12. Зоб А.Т., Маринко Г.И. Менеджмент: принятие решений и планирование / А.Т. Зоб, Г.И. Маринко. – М.: МГУ, 2012. – 312 с.
13. Ковбасюк, М.Р. Стратегическое управление современным предприятием. Учебное пособие / Ковбасюк М.Р. – М.: Макрос, 2013. – 314 с.
14. Кокорев, В.О. Управление персоналом в современном

международном аспекте / В.О. Кокорев. – М.: Инфра, 2015. – 287 с.

15. Коротков, Э.И. Концепция менеджмента в условиях кризиса / Э.И. Коротков. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 246 с.

16. Ладанов, И.Д. Практический менеджмент. Психотехника управления и самотренировки / И.Д. Ладанов. – М.: Просвет, 2013. – 210 с.

17. Одегов, Ю.А., Маусов Н.Б., Кулапов М.В. Эффективность системы управления персоналом (социально – экономический аспект): Учебное пособие / Ю.А. Одегов, Н.Б. Маусов, М.В. Кулапов. - М.: –Финансы, 2015. – 295 с.

18. Пигалов, В.Г. Основы управления персоналом предприятия. Учебное пособие / Пигалов В.Г. – М.: Прогресс-Инфо, 2012. – 261 с.

19. Румянцева, З.П. Менеджмент организации. Учебное пособие / З.П. Румянцева. – М.: Прогресс, 2012. – 216 с.

20. Виолетта Филатова. 1С:Предприятие 8.2. Бухгалтерия предприятия. Управление торговлей. Управление персоналом. – М.: Книга по Требованию, 2011. – 256 с

21. Николай Селищев. 1С:Зарплата и управление персоналом 8.2. – М.: Рид Групп, 2011. – 352 с.

22. Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова, О.Л. Белова. Компетентностный подход в управлении персоналом. – М.: Проспект, 2012. – 72 с.

23. А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова. Экономика управления персоналом. – М.: Инфра-М, 2013. – 432 с.

24. Т.Ю. Базаров. Управление персоналом. Учебник. – М.: Academia, 2013. – 224 с.

25. А.В. Тебекин. Управление персоналом. Учебное пособие. – М.: Юрайт, 2015. – 182 с.

26. Ю.Д. Романова, Т.А. Винтова, П.Е. Коваль, П.А. Музычкин. Информационные технологии в управлении персоналом. Учебник и практикум. – М.: Юрайт, 2015. – 292 с.

27. Дмитрий Кучеров. Управление персоналом на основе концепции

бренда работодателя. – М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2013. – 324 с.

28. Официальный сайт ООО «НКК». История развития компании // 2016. URL:<http://www.ipc-oil.ru/sustainable-development/ecology/sout/> (дата обращения 29.05.2017)

29. Официальный сайт ООО «НКК» Годовая отчетность // 2016. URL: <http://www.ipc-oil.ru/subsidiaries/upstream/vtk/>(дата обращения 29.05.2017)

Должностная инструкция директора по персоналу промышленного  
предприятия ООО «ННК—ВТК»

I. Общие положения.

1. Директор по персоналу относится к категории руководителей, принимается на работу и освобождается приказом Генерального директора.

2. На должность директора по персоналу предприятия назначается лицо, имеющее высшее образование.

3. Директор по персоналу подчиняется непосредственно Генеральному директору.

4. В своей деятельности руководствуется: - нормативными документами по вопросам выполняемой работы; - уставом предприятия; - правилами внутреннего трудового распорядка; - приказами и распоряжениями Генерального директора; - настоящей должностной инструкцией.

5. Директор по персоналу должен знать: - законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность фирмы, постановления федеральных, региональных и местных органов государственной власти и управления, определяющие приоритетные направления развития; - методические и нормативные материалы других органов, касающиеся деятельности фирмы; - профиль, специализацию и особенности структуры; - перспективы кадрового развития; - кадровые ресурсы фирмы; - рыночные методы управления; - систему индикаторов, позволяющих предприятию определять положение и разрабатывать программы; - порядок заключения и исполнения трудовых договоров; - научно-технические достижения и передовой опыт; - организацию производства и труда; - порядок разработки и заключения соглашений, коллективных договоров и регулирования социально-трудовых отношений; - трудовое законодательство; - правила и нормы охраны труда; - правила делового общения; - правила и подходы работы с клиентами; - правила



внутреннего трудового распорядка.

## II. Должностные обязанности.

1. Имеет право подписи ряда документов.

2. Организует работу эффективное взаимодействие всех структурных подразделений, цехов и производственных единиц, повышает рентабельность.

3. Разрабатывает и согласовывает с Генеральным директором предприятия планы: - развития на год.

4. Поручает ведение отдельных направлений деятельности другим должностным лицам – руководителям и филиалов предприятий, а также функциональных и производственных подразделений.

5. Контролирует работу всех структурных звеньев подразделения.

6. Обеспечивает расстановку работников с учетом их специальности и квалификации, опыта, личных качеств, рационального разделения труда.

7. Обеспечивает выполнение обязательств трудовых договоров.

8. Утверждает штатное расписание фирмы, устанавливает должностные оклады и надбавки ежеквартально или по мере необходимости.

9. Организует работы по стимулированию персонала.

10. Осуществляет поиск, подбор, найм персонала.

11. Обеспечивает строгое соблюдение режима трудовых ресурсов.

12. Проводит работы по совершенствованию планирования персонала.

13. Контролирует своевременность представления отчетности о результатах отчетности о результате деятельности в установленном порядке и сроки на рассмотрение Генеральному директору.

14. В соответствии с приказом Генерального директора проводит инструктаж по трудовой дисциплине, правилам и нормам охраны труда, пожарной безопасности, правил санитарии и гигиены.

## III. Права.

Директор по персоналу имеет право:

1. действовать от имени предприятия по доверенности.
2. Представлять интересы фирмы во взаимоотношениях с гражданами, юридическими лицами, органами государственной власти и управления по доверенности и распоряжению генерального директора.
3. Осуществлять проверку деятельности всех подразделений предприятия в области организации труда, давать им соответствующие указания, направленные на повышение его эффективности.
4. Требовать от подразделений представления материалов, необходимых для выполнения обязанностей, предусмотренных Положением.
5. Представлять генеральному директору предприятия предложения о поощрении работников всех подразделений за высокие экономические показатели работы и привлечении к ответственности за нарушение установленных требований в области организации производства.

#### IV. Ответственность.

Директор по персоналу несет ответственность за:

1. Неисполнение (не надлежащее исполнение) своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, в пределах, определенных действующим трудовым законодательством.
2. Совершенные в процессе своей деятельности правонарушения – в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством.
3. Причинение материального ущерба – в пределах, определенных действующим трудовым, уголовным и гражданским законодательством.
4. Разглашение коммерческой информации.
5. Проведение без разрешения генерального директора интервью, встреч, переговоров, касающихся деятельности фирмы.
6. Нарушение требований дисциплины в соответствии с нормами действующего трудового законодательства, за нарушение внутреннего трудового распорядка промышленного предприятия.

Приложение 2.

Штатный состав предприятия ООО «ННК ВТК»

(по состоянию на 01.01.2016 г.)

Должность	Количество штатных единиц	Должностной оклад, руб.	График работы
Генеральный директор	1	65000	5-дневная рабочая неделя: с 9:00 до 18:00
Директор по отрасли	4	55000	5-дневная рабочая неделя: с 9:00 до 18:00
Главный бухгалтер	1	38000	5-дневная рабочая неделя: с 9:00 до 18:00
Бухгалтер	1	30000	5-дневная рабочая неделя: с 9:00 до 18:00
Кассир	3	23000	Два через два I смена: с 09:00 до 18:00 II смена: с 14:00 до 23:00
Менеджер	1	35000	5-дневная рабочая неделя: с 9:00 до 18:00
	1	55000	5-дневная рабочая неделя: с 9:00 до 18:00
Специалист	6	40000	Два через два I смена: с 09:00 до 18:00 II смена: с 14:00 до 23:00
Секретарь	1	18000	5-дневная рабочая неделя: с 9:00 до 18:00
Логист	4	38000	Два через два I смена: с 09:00 до 18:00 II смена: с 14:00 до 23:00
Мастер 1-го класса	3	22000	Два через два I смена: с 09:00 до 18:00 II смена: с 14:00 до 23:00
Мастер 2-го класса	9	18000	Два через два I смена: с 09:00 до 18:00 II смена: с 14:00 до 23:00
Мастер 3 класса	3	14000	Два через два I смена: с 09:00 до 18:00 II смена: с 14:00 до 23:00
Заведующий складом	1	25000	5-дневная рабочая неделя: с 9:00 до 18:00
Рабочий	2	15000	5-дневная рабочая неделя: с 9:00 до 18:00
Водитель-экспедитор	2	20000	5-дневная рабочая неделя: с 9:00 до 18:00
Мойщик-уборщик	2	11650	Два через два I смена: с 09:00 до 18:00 II смена: с 14:00 до 23:00
Итого	47	522650	-

Приложение 3.

Анкета для оценки степени удовлетворенности персонала системой материального стимулирования ООО «ННК ВТК»

№	Вопрос
1	Факторы ожидания
1а	Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к желаемому результату
	-да
	-нет
	-другое
1б	Считаете ли вы, что результаты приведут к ожидаемым вознаграждениям за результат
	-да
	-нет
	-другое
1в	Какую ценность представляет для вас получаемое вознаграждение
	-высокую
	-низкую
	-другое
2	Факторы справедливости
2а	Известен ли вам размер вознаграждения ваших коллег, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы
	-да
	-нет
	-другое
2б	Ваша реакция на сведения о более высокой оплате труда за аналогичную работу в вашем подразделении или вы другом
	-положительная
	-отрицательная
2в	Как вы оцениваете отношение к себе как к работнику со стороны руководства по получаемому вознаграждению
	-хорошее
	-удовлетворительное
	-другое (предвзятое)
2г	Какова ваша комплексная оценка получаемого вознаграждения
	-высокая
	-низкая
	-другое

Тренинг «Правила работы с претензиями и возражениями партнера»

Цель тренинговой программы – освоение персоналом необходимых навыков регулирования конфликтов, способов управления эмоциями. Формирование тактики поведения в конфликте. Освоение приемов отказа.

Содержание тренинговой программы:

1. Формирование у персонала ориентации на клиента.
2. Откуда появляются претензии возражения, и что за ними скрывается – возражения глазами клиента.
3. Принятие возражений – техника, которая позволяет вытягивать и проговаривать эмоцию клиента (т.е. снимать ее).
4. Основные ошибки при принятии возражений.
5. «Опасные» слова.
6. Формулы корректного отказа – учимся отстаивать позицию.
7. Симптомы «плохого» сервиса – ошибки, совершаемые персоналом при работе с возражениями посетителей.
8. Типы претензий и возражений: справедливая критика, несправедливая критика, провоцируемые конфликты.
9. Необходимость приветствия возражений.
10. Алгоритм ответа на любое возражение клиента (4 шага).
11. Способы уточнения у клиента его претензии.
12. Приветствие возражений. Чем полезны претензии и жалобы.
13. Извинения – выражение сожаления персоналом.
14. Управление возражениями и недовольством клиента.
15. Учимся аргументировать объяснения клиента наиболее убедительно.
16. Модели работы со стандартными претензиями и возражениями: клиенту не нравится качество (клиент предъявляет претензию; не достоверная информация; непрофессиональные действия, провоцирующие клиента).

17. Методы урегулирования конфликтов, если ситуация не может быть решена без привлечения третьих лиц.

18. Десять шагов менеджера к эффективному урегулированию конфликтных ситуаций.

19. Учимся распознавать реакции посетителей и пристраиваться к ним для наилучшего разрешения конфликта.

20. Способы управления собственным состоянием.

21. Способы улучшения атмосферы внутри коллектива.

Техники, используемые во время проведения обучения: информационные блоки, ролевые игры, дискуссии, упражнения в группах, индивидуальные задания, тестирование.

## Тренинг «Работа с приоритетными партнерами»

Цель тренинговой программы предприятия – передача менеджерам знаний, необходимых для высококлассного обслуживания статусного партнера. Знание психологии поведения и взаимодействия с требовательным клиентом, а также тонкостей при приветствии, принятии заказа, расчете и прощании – помогут персоналу оставить наилучшее впечатление об обслуживании у клиента с особыми требованиями.

Содержание тренинговой программы:

1. Работа с VIP клиентами: легко и сложно.
2. Что такое сервис Premium класса. Зарубежный опыт.
3. Специфика личного взаимодействия со статусными посетителями.
4. Требования к личностным характеристикам и профессиональным навыкам клиентов, обслуживающим VIP клиента.
5. Потребности статусных клиентов.
6. Ожидания и требования VIP клиента к заведению.
7. Стандарты работы с VIP клиентами.
8. Особенности общения с VIP клиентами.
9. Внимание к деталям как основа предоставления эффективного обслуживания VIP клиента.
10. Дополнительные конкурентные преимущества сервиса Premium класса (как их реализовать на практике).
11. О чем необходимо помнить при принятии заказа у статусного посетителя и обслуживании VIP клиента.
12. Навыки самоконтроля как необходимое условие эффективной работы.
13. Уверенное поведение и самопрезентация.
14. Можно ли говорить «нет» VIP клиентам.
15. Как найти правильное решение в сложной ситуации, когда необходимо сказать «нет» VIP клиентам.

Тренинг «Стрессоустойчивость и сопротивление стрессу как один из  
ключевых навыков сотрудников» ООО«ННК—ВТК»

Цель тренинга: дать возможность людям, работающим развивать способности предвидения стрессовых ситуаций и научиться выявлять причины стрессовых состояний, дать знания по способам выхода из стресса, а также повысить уровень стрессоустойчивости. Тренинг рассчитан на менеджеров и управляющих, которые в связи с выполняемыми обязанностями подвержены воздействию стресса, и которым для успешной работы необходимо правильно и вовремя справляться со стрессовыми ситуациями.

Содержание тренинговой программы:

1. Категории стрессовых ситуаций.
2. Команда профессионалов – как выгядим в глазах наших клиентов.
3. Как уменьшить текучесть кадров, научив работать со стрессом.
4. Классификация основных причин, вызывающих стресс.
5. Симптомы стресса – физические, психологические и поведенческие.
6. Влияние стресса на различные типы личности. Учимся распознавать стресс своих подчиненных.
7. Последствия воздействия стресса.
8. Дорогостоящие издержки стресса для сотрудника.
9. Способы выхода из стрессового состояния и факторы управления.
10. Индивидуальная стрессоустойчивость и подходы к снятию стресса.



### Анкета для опроса участников тренинга №1 ООО«ННК ВТК»

Общее впечатление						
Мнение участников	Совсем нет / Очень сильно					
В целом я доволен полученным обучением	1	2	3	4	5	6
Это обучение помогло мне приобрести новые знания и навыки	1	2	3	4	5	6
Обучение помогло мне закрепить имеющиеся знания и навыки	1	2	3	4	5	6
Обучение поможет качественно выполнять мои обязанности	1	2	3	4	5	6
Обучение поможет мне в достижении профессиональных планов	1	2	3	4	5	6
Я считаю это обучение очень полезным для себя	1	2	3	4	5	6
Рекомендовал коллегам участие в подобной программе обучения	1	2	3	4	5	6

### Анкета для участников тренинга №2 ООО «ННК ВТК»

Программа обучения						
Мнения участников	Совсем нет / Очень сильно					
Теоретическая часть обучения была хорошо преподнесена	1	2	3	4	5	6
Практическая часть обучения способствовала усвоению материала	1	2	3	4	5	6
Раздаточные материалы эффективно использовались в обучении	1	2	3	4	5	6
Материалы, которые я получил на руки, помогут в моей работе	1	2	3	4	5	6
Обучающий материал преподносился логично и воспринимаемо	1	2	3	4	5	6
Преподаватели были профессиональны и хорошо подготовлены	1	2	3	4	5	6
Преподаватель: [ФИО]	1	2	3	4	5	6
Преподаватель: [ФИО]	1	2	3	4	5	6

### Анкета для участников тренинга №3 ООО«ННК ВТК»

Подготовка						
Мнения участников	Совсем нет / Очень сильно					
Я знал о целях обучения до того, как пришел на занятие	1	2	3	4	5	6
Цели обучения соответствуют профессиональным задачам	1	2	3	4	5	6
Мне хотелось пройти это обучение	1	2	3	4	5	6
Процесс администрирования и организации обучения отлажен:	1	2	3	4	5	6
Организация процесса	1	2	3	4	5	6
Питание	1	2	3	4	5	6
Свободное время	1	2	3	4	5	6

Приложение 8.

Анкета для клиентов предприятия ООО«ННК—ВТК»

Уважаемый коллега!

Просим оценить проявленные качества сотрудника по балльной шкале:

«1» - очень плохо

«2» - неудовлетворительно

«3» - удовлетворительно

«4» - хорошо

«5» - отлично

Категории:

1. Доброжелательность \_\_\_\_\_

—

2. Дисциплинированность \_\_\_\_\_

3. Корректность \_\_\_\_\_

4. Внимательность \_\_\_\_\_

5. Аккуратность \_\_\_\_\_

6. Коммуникабельность \_\_\_\_\_

7. Оперативность \_\_\_\_\_

8. Чувство юмора \_\_\_\_\_

9. Внешний вид \_\_\_\_\_

10. Вежливость \_\_\_\_\_

11. Ваши общие замечания и предложения по совершенствованию нашей работы \_\_\_\_\_

Благодарим Вас за уделенное нам время!



Должностная инструкция специалиста по подготовке кадров разработана на основании нормативных документов ООО «ННК—ВТК»

Должностная инструкция специалиста по подготовке кадров была разработана с учетом специфики деятельности предприятия ООО «ННК ВТК» и выглядит следующим образом:

1. Общие положения.

Настоящая должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность Специалиста по подготовке кадров.

Специалист по подготовке кадров назначается на должность и освобождается от нее в установленном действующим трудовым законодательством порядке Генерального директора организации.

Специалиста по подготовке кадров подчиняется Генеральному директору.

На должность Специалиста по подготовке кадров назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование и дополнительную подготовку в области менеджмента, стаж работы не менее 2 лет.

В своей деятельности Специалист по подготовке кадров руководствуется действующими актами Российской Федерации о труде, нормативными и нормативно-методическими актами правительства РФ, основными положениями Государственной системы документационного обеспечения управления (ГСДОУ), государственными стандартами, разработками Госархива, Инструкцией о порядке ведения трудовых книжек, Уставом и иными документами организации, приказами и указаниями ее руководителя, Инструкцией по документации кадровой деятельности, Правилами внутреннего трудового распорядка, Положением об отделе и настоящей Инструкцией.

Специалист выполняет возложенные на него задачи и функции в тесном сотрудничестве с другими структурными подразделениями

организации.

В период временного отсутствия Специалиста по подготовке кадров его обязанности возлагаются на директора по персоналу.

## 2. Функциональные обязанности.

Специалист по подготовке кадров:

Организует работу с персоналом с общими целями развития организации и конкретными направлениями политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников.

Обеспечивает укомплектование организации работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации. Изучает рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами.

Организует своевременное оформление работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами Генерального директора организации; учет личного состава.

Ведет установленную документацию по кадрам, а также подготавливает материалы для представления персонала к поощрениям и награждениям.

Организует табельный учет, составление и выполнение графиков отпусков, контроль над состоянием трудовой дисциплины в подразделениях организации и соблюдением Правил внутреннего трудового распорядка, анализ причин текучести кадров, разрабатывает мероприятия по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров, потерь рабочего времени.

Осуществляет помощь в разрешении конфликтных ситуаций на всех уровнях управления организации.

Обеспечивает составление установленной отчетности по учету личного состава и работе с кадрами.

Осуществляет проведение специальных семинаров, тренингов, лекций, способствующих устранению внутренних проблем и направленных на

обучение персонала и совершенствование его деятельности в организации.

Проводит систематический анализ кадровой работы в организации, разрабатывает предложения по ее улучшению.

### 3. Права.

Специалист по подготовке кадров имеет право:

Запрашивать и получать необходимые материалы и документы, относящиеся к вопросам деятельности службы управления персоналом.

Вступать во взаимоотношения с подразделениями сторонних учреждений и организаций для решения оперативных вопросов производственной деятельности, входящей в компетенцию специалиста по подготовке кадров.

Докладывать Генеральному директору обо всех выявленных недостатках в пределах своей компетенции.

Вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными данной должностной инструкцией обязанностями.

Специалисту по подготовке кадров для обеспечения его деятельности предоставляется право подписи организационно-распорядительных документов по вопросам, входящим в его функциональные обязанности.

### 4. Ответственность.

Специалист по подготовке кадров несет ответственность за:

Качество и своевременность выполнения возложенных на него настоящей Должностной инструкцией обязанностей.

Недостоверную информацию о состоянии выполнения планов работ.

Невыполнение приказов, распоряжений и поручений Генерального директора и директора подразделения организации.

### 5. Условия работы.

Режим работы Специалиста определяется в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка, установленными в организации.

Месячный фонд заработной платы (оклада) Специалиста по подготовке кадров устанавливается в соответствии со штатным расписанием.

В связи с производственной необходимостью Специалиста по

подготовке кадров может выезжать в служебные командировки (в т.ч. местного значения).

Для решения оперативных вопросов по обеспечению производственной деятельности Специалисту может выделяться служебный автотранспорт.

#### 6. Связи.

Для выполнения функций Специалист взаимодействует:

Со всеми структурными подразделениями организации.

С бухгалтерией организации.

#### 7. Порядок утверждения и изменения содержания

Должностной инструкции.

Данная Должностная инструкция разрабатывается на основании Устава.

Содержание Должностной инструкции должно быть согласовано с содержанием должностных инструкций должностных лиц, с которыми взаимодействует Специалист по подготовке кадров.

Подписывает и утверждает Должностную инструкцию Генеральный директор.

Утвержденная Должностная инструкция доводится Генеральным директором до сведения Специалисту по подготовке кадров под расписку.

Изменения в Должностную инструкцию вносятся Генеральным директором с последующим утверждением им же.

Приказом Генерального директора могут быть изменены, отменены, добавлены статьи, разделы, пункты Должностной инструкции или утвержден проект новой Должностной инструкции Специалисту по подготовке кадров.