

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Система управления персоналом на предприятии ТОО «Индустрия»

УДК 005.95:005.8

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-ЗИЗ1	Майорова Арина Владимировна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШБИП	ОСГН Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управления персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., доцент		

Томск – 2018 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом».

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
Р1	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)
Р2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
Р3	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)
Р4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
Р5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
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 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
Р7	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 (пп. 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»**

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП

_____ И.Б. Ардашкин_
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

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

Студенту:

Группа	ФИО
О-ЗИЗ1	Майорова Арина Владимировна

Тема работы:

Система управления персоналом на предприятии ТОО «Индустрия»

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2018г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

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

1. Учебно-методическая литература
2. Нормативные акты
3. Данные о численности и составе персонала
4. Отчет о прибылях и убытках ТОО «Индустрия»
5. Сметы затрат на производство продукции ТОО «Индустрия»

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Система управления персоналом, ее сущность 2. Подходы и методы управления персоналом 3. Стимулирование и мотивация персонала на предприятии 4. Анализ хозяйственной деятельности организации ТОО «Индустрия» 5. Разработка мероприятий по адаптации персонала на предприятии
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>	
<p>1. Основные элементы системы управления на предприятии</p>	
<p>2. Анализ и оценка эффективности системы управления персоналом на предприятии ТОО «Индустрия»</p>	
<p>3. Совершенствование структуры управления персоналом предприятия ТОО «Индустрия»</p>	

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	<p>20.01.2018г.</p>
--	---------------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШБИП	ОСГН Ардашкин Игорь Борисович	д.ф.н., доцент		20.01.2018г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-ЗИЗ1	Майорова Арина Владимировна		20.01.2018г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

Уровень образования – бакалавр

Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года

Форма представления работы:

Бакалаврская работа				
КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН				
выполнения выпускной квалификационной работы				
Срок сдачи студентом выполненной работы:			06.06.2018	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)		
20.02.2018	Составление библиографии, обзор литературы	10		
20.03.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5		
05.05.2018	Написание чернового варианта ВКР	15		
6.06.2018	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10		
Итого:			40	
Схема оценивания				
39 – 40	– отлично			
35 – 38	– очень хорошо			
31 – 34	– хорошо			
27 – 30	– удовлетворительно			
22 – 26	– посредственно			
17 – 21	– условно неудовлетворительно			
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно			
Составил преподаватель:				
Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ОСГН ШБИП	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., доцент		
СОГЛАСОВАНО:				
Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., доцент		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 84 с., 16 рис., 11 табл., 40 источников, 5 приложений.

Ключевые слова: персонал, кадровая политика, мотивация персонала, система управления персоналом, организационная культура, структура управления, кадровый резерв.

Объектом исследования является - ТОО фирма «Индустрия».

Цель работы – исследование научно-методических основ управления персоналом и разработка предложений по совершенствованию системы управления персоналом (на примере ТОО «Индустрия»).

В процессе исследования проводились социологические исследования.

Полученные результаты могут быть использованы при разработке рекомендаций по изменению и адаптации систем мотивации для промышленных предприятий, а также при создании автоматизированных систем управления персоналом в организациях.

Степень внедрения: разработанные рекомендации учтены и используются в ТОО «Индустрия».

Область применения: разработанные рекомендации могут быть использованы на предприятии, в организации, фирме любой отрасли.

Экономическая эффективность/значимость работы: использование экономически эффективных современных технологий работы с персоналом, организация труда персонала, принятие управленческих решений.

В будущем планируется разработка новых методов и технологий для организации работы с персоналом.

Определения, обозначения, сокращения

ТОО – товарищество с ограниченной ответственностью

РК - Республика Казахстан

SWOT - Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности), Threats (угрозы).

Персонал - совокупность всех человеческих ресурсов, что имеются в организации; основной штатный состав работников предприятия.

Система управления персоналом - совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом, которые отличаются функциональными действиями, но действуют автономно и направлены на достижение общей цели.

Мотивация персонала - комплекс материальных и нематериальных стимулов, призванный обеспечить качественный и производительный труд работников.

Организационная культура - это система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других.

Кадровая политика - совокупность целей и принципов, которые определяют направление и содержание работы с персоналом.

SWOT-анализ — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории.

Организационная структура - это совокупность звеньев (структурных подразделений) и связей между ними.

Оглавление

Введение.....	10
1 Основные элементы системы управления на предприятии	14
1.1 Сущность системы управления персоналом на предприятии.....	14
1.2 Основные подходы и методы управления персоналом на предприятии ...	23
1.3 Стимулирование и мотивация персонала на предприятии как элемент управления	29
2 Анализ и оценка эффективности системы управления персоналом на предприятии ТОО «Индустрия».....	34
2.1 Анализ хозяйственной деятельности ТОО «Индустрия».....	34
2.2 Состояние организационной культуры ТОО «Индустрия»	39
2.3 Кадровая политика ТОО «Индустрия».....	43
3 Совершенствование системы адаптации персонала предприятия ТОО «Индустрия»	56
3.1 SWOT – анализ деятельности ТОО «Индустрия».....	56
3.2 Субъективная оценка привлекательности труда для персонала.....	63
3.3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления....	68
Заключение	77
Список использованных источников	79
Приложение А Вопросы для опросника привлекательности труда	82
Приложение Б Ответный лист и обработка результатов	86
Приложение В Ответный лист №1	89
Приложение Г Ответный лист №2	91
Приложение Д Ответный лист №3.....	93

Введение

Управление персоналом представляет собой важнейшее направление в стратегии современного предприятия, т.к. роль человека возрастает в условиях развития технологического производства, но также при этом возрастает роль и к способностям человека, уровню его знаний и квалификации. Вместе с тем предъявляются высокие требования к человеку.

Рассматривая эффективность функционирования системы управления персоналом необходимо обратить внимание на ее вклад в достижение организационных целей. Таким образом, можно говорить о том, что эффективно управление кадрами настолько, насколько успешно используется потенциал персонала предприятия при реализации стоящих целей.

Актуальность данной работы обусловлена ростом значимости человеческих ресурсов в организации и важностью оптимальной системы управления персоналом.

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы выступает ТОО фирма «Индустрия».

Предметом исследования является процесс управления персоналом и формирование оптимальной системы управления персоналом.

Цель работы – исследование научно-методических основ управления персоналом и разработка предложений по совершенствованию системы управления (на примере ТОО «Индустрия»).

Задачи исследования:

- изучить теоретические основы системы управления персоналом;
- описать основные подходы и методы управления;
- определить основные элементы системы управления и их значимость;
- дать финансово-хозяйственную оценку деятельности предприятия ТОО «Индустрия» и определить конкурентные качества;
- проанализировать кадровый состав и эффективность управления

персоналом, выявить сильные и слабые стороны;

- дать рекомендации по совершенствованию структуры управления.

Если же говорить о **степени изученности проблемы**, то можно подчеркнуть, что аспекты управления персоналом рассматривались с позиций разных точек зрения и по этой проблематике написано уже достаточно трудов. Так, например, изучением целей, задач, и функций управления, разработкой механизмов управления занимались В.Б. Бычин, Т.Ю. Базаров, В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.П. Журавлев, Н.А. Волгин, Я.И. Евенко, В.А. Поляков, С.Н. Сотникова, С.Д. Резник и др.

Проблемам эффективности управления персоналом уделяли свое внимание такие отечественные ученые как Л.М. Гатовский, А.В. Александров, А.Н. Неверовская, П.А. Папулов, Я.Р. Рейльян, А.Э. Котляр, А.Г. Журавлев, И.Н. Кирпа, Н.В. Кочкина, Г.Х. Попов, В.П. Мазырин, Г.А. Ковалева, Н.Г. Рак, Л.Н. Пономарев и т.д.

А.Р. Алавердов, М.И. Магура, О.В. Емельянов, А.В. Омаров, А.С. Татарников и А.Ф. Сильченков занимались изучением учета и статистической оценкой персонала. А.Р. Алавердов уделял достаточное внимание проблемам текучести кадров, производил расчеты основных коэффициентов, которые позволяют учитывать структуру и динамику персонала. Если говорить о недостатках, в этих работах не учитывается многоуровневая организационная структура, которая присуща современным предприятиям, что делает подобный статистический анализ не достаточно полным.

Из зарубежных ученых, изучающих методологию управления персоналом, можно выделить А. Диллера, А. Армстронга, Д. Гибсона, Э. Дюркгейма, Н. Бема, П. Джонсона, А. Файоля, Э. Мэйо, Г. Петера, Г. Шмидта, Ф. Тейлора.

Исследованием проблем деятельности промышленных предприятий посвящены работы таких ученых как В.Е. Дементьев, А.Р. Горбунов, Г.Б. Клейнер, Д.С. Львов. В публикациях этих исследователей рассматриваются

проблемы управления отдельными подразделениями предприятий, однако затрагивают только общие принципы функционирования этого процесса. К сожалению, в них нет практических рекомендаций для повышения эффективности деятельности рассматриваемых подразделений за счет снижения затрат вообще и на документооборот, частности.

Структура работы. В первой главе ВКР рассматриваются сущность управления персоналом, теоретические аспекты системы управления, значимость системы мотивации на предприятии. Во второй главе приводится общая характеристика данного предприятия, исследуется существующая структура управления, состав персонала по категориям работников, кадровая политика и стиль руководства. В третьей главе проводится SWOT- анализ, осуществляется разработка предложений по совершенствованию структуры управления ТОО «Индустрия».

Методологические основы исследования. В данной работе использовались методы теоретического анализа, (изучение материала в научных и периодических печатных и онлайн изданиях), документального анализа, опроса и наблюдения (в работе с персоналом). Метод конкретизации позволил рассмотреть предприятие в реальных рыночных и географических условиях существования. Специальный метод исследования SWOT- анализа помог определить сильные и слабые стороны в работе предприятия и направление в развитии.

Система управления персоналом представляет собой комплекс целей и задач, а также основных направлений деятельности, что направлены на обеспечение постоянного повышения конкурентоспособности предприятия в условиях рыночной экономики, качества работы и производительности труда, повышения социальной эффективности работы коллектива. При этом стоит отметить, что система управления персоналом состоит из нескольких подсистем, из которых каждая выполняет свои определенные цели.

Итак, использование и формирование значимых инструментов

эффективного управления персоналом позволяет наиболее полно использовать имеющийся трудовой потенциал и это дает возможность получить определенные социально-экономические результаты. Также стоит учесть и приобретение особой значимости использование данных инструментов эффективного управления персоналом.

1 Основные элементы системы управления на предприятии

1.1 Сущность системы управления персоналом на предприятии

Любое предприятие как производственно-хозяйственная система состоит из двух подсистем: производственной и управляющей. При этом производственная система состоит из коллективов рабочих, которые ведут производственные процессы по преобразованию предметов труда в продукты труда или готовую продукцию. Производственной подсистемой предприятия руководит управляющая подсистема (или так называемый аппарат управления). Это делается, чтобы целенаправленно воздействовать на персонал, организовывать и координировать его деятельность в совместном трудовом процессе.

Любой процесс труда так или иначе содержит элементы управления, но только на определенном этапе развития производства управление приобретает самостоятельный вид деятельности. Необходимость управления была спровоцирована появлением разделения труда, для чего специализированным исполнителям нужно было скооперироваться. Особенная функция управления, координирующая трудовые процессы работников, занимающихся совместной деятельностью, обособилась еще при простой кооперации мануфактурного производства. Производство развивается, изменяются экономические связи в обществе, а вместе с этим усложняется и процесс управления. Оно приобретает иную значимость и становится организующим началом развития общественного производства [1].

Персоналом являются люди со сложным набором индивидуальных качеств, причем главная роль отведена социально-психологическим, и прежде всего это важнейшая часть экономического и инновационного пространства предприятия [2].

Ведущие предприятия всегда придерживаются философии важности и

превосходства человеческих ресурсов над иными видами ресурсов. В данной ситуации является справедливым мнение, что основной потенциал эффективной деятельности предприятий состоит в персонале, его квалификации и преданности интересам предприятия.

Под персоналом следует понимать также и совокупность всех имеющихся человеческих ресурсов, что имеются в организации. При этом, персонал является стратегическим фактором, что определяет будущее развитие предприятия, т.к. люди осуществляют работу, дают жизнь предприятию [1].

Соответственно, персонал является и основным штатным составом работников предприятия, который выполняет различные производственно-хозяйственные функции.

Также следует отметить, что персонал характеризуется своей численностью, а она в свою очередь определяется характером, трудоемкостью производственных процессов, масштабами, степенью автоматизации и компьютеризации и т.д.

Данные факторы составляют нормативную численность работников, что на практике редко удается обеспечить. Таким образом, кадровый потенциал определяется списочной численностью, а именно сотрудниками, официально работающими на предприятии в конкретный момент. В период недостатка кадров списочная численность, как правило, отличается от нормативной. Списочную численность составляют все категории работников, в том числе постоянные, сезонные, временные и оформленные не менее, чем на пять дней.

Исходя из того, что объектом системы управления персоналом выступает процесс целенаправленного взаимодействия и взаимовлияния работников в процессе осуществления трудовой деятельности предприятия, определяется сущность системы управления [3].

В то же время предприятия промышленного и торгового направления деятельности, ориентирующиеся на потребителя, изучают запросы покупателей, здесь происходят организационные, в том числе стратегические и

структурные, изменения. При этом задача управления персоналом заключается в привлечении и удержании потребителей в долгосрочном периоде.

Конечно, в таких условиях система управления персоналом на предприятии испытывает сложности. И прежде всего это происходит из-за усложнения управленческого труда, а также потому, что персонал – это очень сложный объект управления на любом предприятии.

В состав концепции управления персоналом входят объективные и субъективные динамические характеристики, которые учитывают функционирование предприятия с внутренней и внешней позиции [4].

В частности, внешняя среда представлена экономической, политической, социальной и экологической ситуацией:

1) экономическая ситуация на этапе выхода из спада, при этом покупательская способность потребителей остается на том же уровне и немного выше, а также резких изменений цене предполагается;

2) политическая ситуация стабильна, рыночная экономика укрепляется;

3) социальная ситуация характеризуется высоким уровнем образования, здоровым образом жизни населения, при этом стрессовые условия жизни и трудовой деятельности остаются неизменными;

4) экологическая ситуация характеризуется предкризисным состоянием, загрязнение среды увеличивается.

Когда предприятие выявляет необходимость учитывать новые источники и средства для удовлетворения нужд потребителей с целью стратегического развития, внешняя среда требует изменений в самой системе управления персоналом предприятия. Помимо этого должна быть создана такая новая модель поведения сотрудников организации, которая бы позволила повысить уровень обслуживания клиентов, а также и улучшить социально-психологический климат в коллективе. Все это делается при взаимодействии подчиненных и руководителя.

Концепция управления персоналом на предприятии в условиях

рыночной экономики начинает основываться на признании взаимосвязей предприятия с внешней средой. Это так называемые объективные факторы, но также и активизация внутреннего потенциала, а именно в достижении целей предприятия благодаря раскрепощению энергии подчиненных, т.е. субъективные факторы, и в формировании благоприятной среды в коллективе и улучшению культуры делового общения, так называемые интегральные факторы [4].

Само требование учета особенностей внешней среды, т.е. экономической, политической, экологической и социальной ситуации, характеризует взаимовлияние всех организационных подсистем, в частности маркетинговой подсистемы, при этом формируются цели и задачи персонала. А выявление и исследование интегральных и субъективных, объективных факторов управления персоналом предоставляет возможность проведения глубокой аналитической оценки труда работников, прогнозирования развития и создания наиболее эффективной системы материального стимулирования.

Понятие «человеческие ресурсы» или потенциал определяет характер ресурсной энергии персонала и разрешает выделить определенные принципы управления человеческими ресурсами [5].

Преимущества в управлении персоналом, такие как стратегическая программа, развитие персонала, реорганизация структуры, формируются со становлением системы управления. Сюда также можно отнести взаимосвязь целей, задач, квалификационных требований к определенным рабочим местам с методикой оценки результатов и системой оплаты труда.

В процессе создания эффективной системы управления персоналом следует основываться на системе фундаментальных принципов, что наработаны в отечественной и зарубежной практике [2]. Данные принципы приведены на рисунке 1.

Противоречие между целями работодателей и целями работников, проявляющееся в несоответствии требований к должностным обязанностям

являются источников развития системы управления персоналом, а также несоответствие уровня организации труда определенным техническим и другим условиям производства и т.п. Данные противоречия разрешаются при условии изменения сложившейся структуры, изменения целей персонала и перехода в новое качество системы управления персоналом.

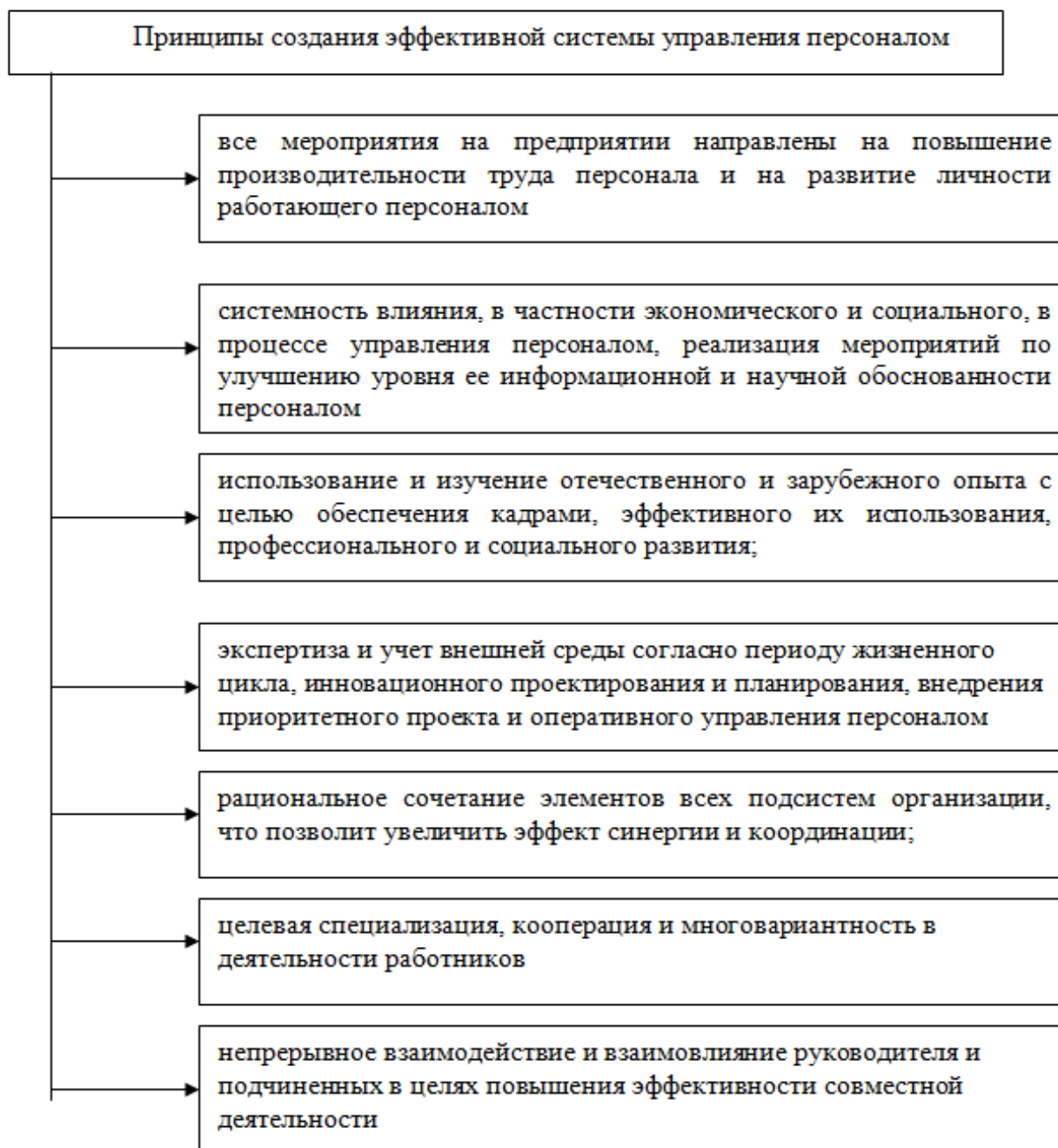


Рисунок 1 – Принципы создания эффективной системы управления персоналом

Таким образом, следуя данному представлению о характере и особенностях организационных изменений, можно сформулировать определение развития системы управления персоналом.

Следует отметить, что развитие системы управления персоналом определяет целевую и функциональную природу управления персоналом.

Так, целевая характеристика предусматривает управление персоналом как работу персонала разных отделов, руководителей на линейном и функциональном уровне, у которых есть цель. Эта цель состоит в разработке стратегии и концепции управления персоналом, а также в целом в том, чтобы усовершенствовать как в целом имеющуюся систему управления кадрами, так и ее отдельных процедур работы с сотрудниками.

Определяется цель развития персонала как улучшение образовательного и квалификационного уровней, которые создают основу конкурентоспособности и устойчивости предприятия. Инструментом в этом случае является качественное преобразование на предприятии в целом, внесение новых элементов в управление персоналом, что изменяют содержание и характер трудовой деятельности и отношений работников, т.е. реинжиниринг. Также следует отметить и уникальность многообразия целевой характеристики системы управления персоналом. При этом выделяются три уровня целесообразности развития персонала [5]:

1) объективная целесообразность выступает как необходимость каких-то процессов в организации;

2) целенаправленность выступает как система административно-правовых стандартов;

3) целеустремленность выступает как способность работника самому выработать новые цели и достигать их.

Социальная роль целей заключается во взаимосвязи интересов каждого сотрудника с целями, что ставит предприятие, а также с целями общества.

При согласованном единстве и взаимодействии специалистов по

управлению персоналом возможна практическая реализация целей.

Также инструментом достижения целей предприятия является функциональная характеристика системы управления персоналом, при этом данные цели обеспечивают устойчивость внутренней среды или же внесение новых производственных процессов в деятельность предприятия, новых элементов, которые изменяют характер отношений функциональных и линейных.

Сущность процесса развития системы управления персоналом характеризуется овладением персоналом необходимыми знаниями, умениями и навыками, что ориентируют предприятие на потребителя, и создают базу для конкурентоспособности и устойчивости предприятия.

Целенаправленные изменения системы управления персоналом и переход в новое качество, что отвечает требованиям рынка, формируют развитие системы управления персоналом (рисунок 2).



Рисунок 2 – Развитие системы управления персоналом

Как видно, эффективность управления персоналом достигается путем полного соответствия требованиями рынка целей, форм, методов, процедур работы с персоналом, изменением целей, функций и задач, а также структур

служб организации, существующих на предприятии, но при этом, главное отличие управления персоналом заключается в том, что используется потенциал личности работника, потенциал команды и целостный социально-корпоративный потенциал (культура, деловое общение)[4].

Управление персоналом берет начало со стратегических целей и задач организации, что всегда опираются на общественное развитие, учитывают потребности и приоритеты всех групп населения.



Рисунок 3 – Развитие системы управления персоналом

Цели и задачи характеризуют последующие элементы процесса управления человеческими ресурсами: содержание, формы и методы деятельности персонала на предприятии, обеспечивают полноту управленческих решений, постоянно ориентируют персонал на деятельность, целостно влияющую на социально-экономические результаты. В том случае,

когда цели, задачи, содержание управленческого процесса формируют целостную логическую цепочку, когда руководитель имеет возможность отбора наиболее рациональных, известных науке и практике, вариантов и рассчитывать на достижение результатов, речь идет о закономерностях управления (рисунок 3).

Стратегия проходит два этапа в своем развитии: разработку и внедрение (рисунок 4):

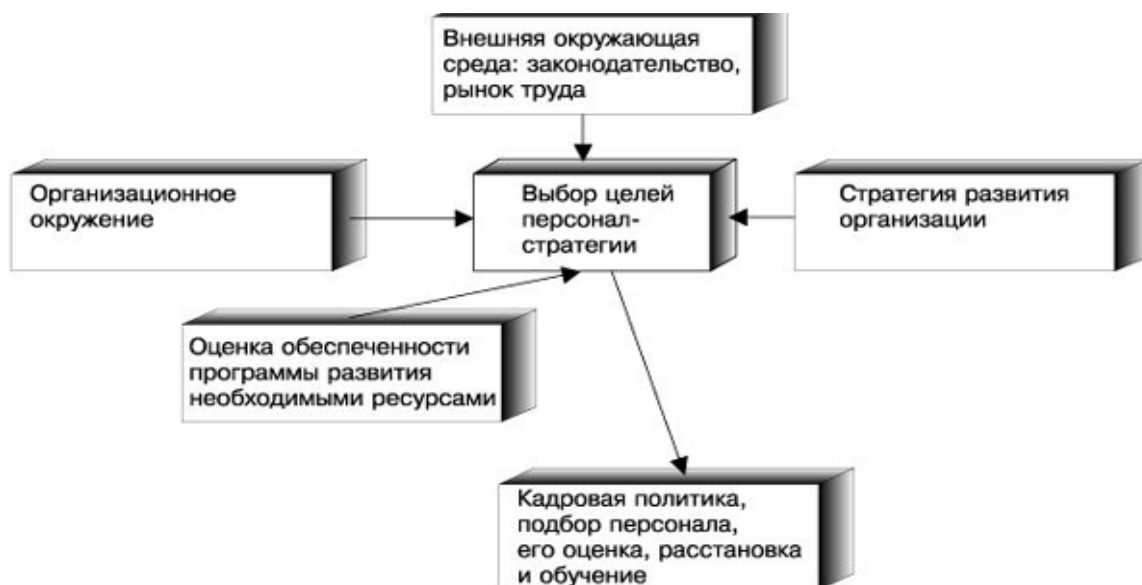


Рисунок 4 – Модель стратегического управления персоналом предприятия

1) стратегия – это множество целей, в том числе цели развития системы управления персоналом и варианты возможностей их реализации;

2) стратегия преимущественно относится к внешней сфере деятельности организации, а не к внутренней.

Формы и методы реализации стратегии различны.

Термин «сетевые организационные структуры», характеризует заинтересованность предприятия работать в одной связи с иными организациями и предприятиями (коммерческими и промышленными) для достижения своих целей в соответствии с потребностями и ожиданиями

партнеров и деловой конъюнктурой. Подобное содружество, действующее часто в пределах одного региона или в рамках одного вида деятельности, повышает конкурентоспособность товаров и услуг[2].

Выбор сетевой структуры становится условием реализации особого типа роста – совместного роста предприятий, фиксируемых в кооперационных соглашениях.

Выбором методологического подхода к обеспечению реструктуризации характеризуется эффективное использование информационных технологий. Стратегическая реструктуризация заметно отличается от стратегической, которая базируется на определенных заказах на конкретную информацию, исходящую от потребителей, инвесторов либо других заказчиков. В то время как оперативная реструктуризация предусматривает последовательный сбор и обработку обязательной для пользователей информации, в частности, объем и структура этой информации регламентируется руководством для всех звеньев управления, не учитывая при этом стратегических и текущих потребностей определенных пользователей. Поэтому учитывая параметры заказанной информации, непосредственно подбирается механизм формирования и необходимая информационная технология.

Новый подход, учитывающий системные особенности управления персоналом в сфере промышленности и торговли в условиях рыночной экономики, выделяет значимость менеджмента персонала в хозяйственной деятельности организации. Цель работы с персоналом достигается путем максимального сближения ожидания предприятия и интересов работника, связанных с эффективной профессиональной деятельностью.

1.2 Основные подходы и методы управления персоналом на предприятии

Метод управления представляет собой, прежде всего, метод воздействия субъекта управления на объект с целью практического осуществления

стратегических либо тактических целей системы управления. В то же время целью системы управления выступает достижение конкурентоспособности продукции и предприятия на внешнем и внутреннем рынке в целом.

В настоящее время используются три группы методов управления [6]:

- административные, в частности, организационные и организационно-распорядительные;
- экономические;
- социально-психологические.

Стоит также отметить, что данные группы методов следует рассматривать как дополняющие друг друга.

Однако общепринятая классификация методов не отражает в полном объеме их сущность. Так, какой-либо нормативный акт, являясь атрибутом административного метода управления, решает вопросы социально-экономического характера, а реализация данного акта характеризуется применением знаний в сфере психологии. В то же время результаты экономического управления фиксируются в нормативных документах. И при этом нельзя рассматривать экономические вопросы в отрыве от социальных и наоборот.

Однако следует учитывать и иной признак – степень свободы самого объекта управления в результате влияния на него субъекта, который следует расположить в основании классификации методов управления. В это же время индивидуум, являясь объектом управления, имеет следующие степени свободы [7]:

- ограниченную: субъект управления принуждает к выполнению планов и заданий объект управления;
- мотивационную: субъект управления находит обоснованные мотивы, что побуждают объект управления к выполнению задания;
- высокую степень свободы: здесь субъект управления формирует метод воздействия, на относительно независимый объект, используя логику и

психологию, при этом основной задачей ставит изучение психологического портрета управляемой личности и тенденции к развитию.

Для объекта управления в этом аспекте не является ведущим удовлетворение первичных потребностей, а приоритетным ставится удовлетворение более высоких потребностей, что заключается в самореализации и самовыражении.

Таким образом, из рассмотренных степеней свободы, целесообразным является выделить три группы методов управления [2].

1) Метод принуждения является субстанцией управления. И в данном случае низкое качество законодательных и нормативных актов в свою очередь ведет к низкому качеству компонентов системы управления. Таким образом, если будет наблюдаться отсутствие комплексного обоснования идеологии, политики и права, то и экономика совместно с психологией ничего положительного в данной сфере развития любых систем не предоставят. В данном случае субстанции управления необходимо быть высшего качества.

2) Методы побуждения, прежде всего, характеризуются направленностью на экономию ресурсов, улучшение конкурентоспособности, качества выпускаемой продукции, инфраструктуры, но и также на улучшение качества жизни населения согласно политике и идеологии развития системы. В данном случае оптимизация управленческого решения и мотивация персонала представляют собой субстанцию методов побуждения. Качество этой сложной работы характеризует эффективность систем. И таким образом, конкуренция в условиях рыночных отношений побуждает инвесторов и государство в целом оптимизировать решения и мотивы в целях улучшения качества жизни населения. Здесь следует отметить, что роль методов побуждения оценивается в 40% совокупности факторов эффективности.

3) Методы убеждения в менеджменте основываются на изучении психологического портрета индивидуума, его физиологических, духовных и социальных нужд, а также мотивации его потребностей. Именно характер,

ценности, образование и социальное положение определяют структуру и объем потребностей человека. Для успешного управления людьми необходимо их хорошо знать. Усложняет задачу тот факт, что методы убеждения применяются, в основном, к объектам управления с высокой степенью свободы. Нужно знать психологические установки сотрудника именно как объекта управления для того, чтобы убедить его качественно, вовремя и с наименьшими издержками выполнить заданную работу.

Однако факторов психологического портрета человека, которые следует принимать во внимание в процессе принятия и реализации решений, намного меньше, нежели, условий и факторов, характеризующих качество и результативность управленческих решений. Поэтому значение методов побуждения в два раза больше значения методов убеждения.

Чтобы коллектив и вся система организации была конкурентоспособной, ее руководитель должен уметь реализовывать принципы успешного руководства, опираясь на методы принуждения, побуждения и убеждения. Цель по достижению высокой конкурентоспособности предприятия должна быть установлена руководителем. Но, к сожалению, многие руководители сами ждут инициативу снизу, потому как сами, возможно, недостаточно профессиональны или не умеют стратегически мыслить.

В системе управления персоналом имеется два подхода - технократический и гуманистический:

1) технократический подход предусматривает подчинение управленческих решений интересам производства, в этом случае численность и состав персонала из технологического и операционного разделения труда и ритма производства и т.д. Таким образом, можно говорить о поглощении управления персоналом самим процессом управления производством и сведения к подбору кадров и их расстановке в соответствии задачам организации производства [2];

2) гуманистический подход к управлению кадрами подразумевает

создание условий труда и его содержание, позволяющих уменьшить степень отчуждения работника от его трудовой деятельности и от других работников.

На успешное функционирование и результативность производства влияют не только численность, профессионализм, квалификация и соответствие персонала требованиям современных технологий и техники, но и уровень мотивации его сотрудников, учет их интересов и т.д. Поэтому важно проявлять внимание к учету интересов каждого работника как личности, улучшать условия труда, повышать содержательность труда, реализовывать личные устремления человека и учитывать представления о месте работы в системе жизненных целей.

Управленческие решения выходят за пределы экономических положений и основываются на положениях социологии, физиологии и психологии труда.

Если раньше была широко распространена работа с персоналом, направленная на потребление рабочей силы в условиях стабильной занятости и жестких типов организационных структур управления, то сейчас ей на смену пришли новые модели управления [2], предусматривающие:

- широкое использование мотивационных программ при расширении полномочий работников в принятии хозяйственных решений;
- создание условий для развития, самосовершенствования, получения новых современных знаний, повышения квалификации;
- формирование общей системы моральных ценностей для всего персонала организации;
- формирование более демократичной организационной культуры, поощрение творческой и организаторской активности работников;
- более гибкое и адаптивное к условиям современной среды использование человеческих ресурсов.

Таким образом, «новая» теория управления персоналом строится на мотивации работников. На отношение сотрудников предприятия к труду

оказывают влияние личные устремления, жизненные цели, содержание труда, возможности для самореализации и самосовершенствования. Поэтому основные факторы мотивации сейчас это:

- возможность профессионального и карьерного роста;
- возможность развития личности работника;
- содержание труда;
- возможность проявить самостоятельность и понимание ответственности;
- признание в труде;
- оценка достижений труда.

Также огромное значение по-прежнему имеют условия труда, стабильность работы, уровень оплаты, отношения в коллективе работников и др. Поэтому какими бы ни были новые подходы к управлению персоналом, они все равно будут связаны с концепцией качества трудовой жизни. Такая концепция строится на трудовой теории человеческого капитала, человеческих отношений, производственной демократии и гуманизации трудового процесса. Она стала распространяться с 70-х годов и была применена многими капиталистическими государствами. Ее основополагающие принципы[2]:

- здоровые и безопасные условия труда;
- должное и справедливое вознаграждение за проделанный труд;
- возможность профессионального роста;
- возможность самореализации и самовыражения;
- возможность для работника развивать свои способности;
- уверенность в будущем;
- правовая защищенность сотрудников предприятия;
- общественная полезность работы;
- хороший коллектив.

Так работник получает возможность оценить свои возможности, раскрыть свой потенциал, интеллектуальность и творческие и организаторские

способности. В данном случае при положительной оценке формируется мотивационный настрой на более производительный труд и стабильную работу на предприятии.

Следовательно, новые подходы в управлении персоналом ориентированы, прежде всего, на формирование мотивации сотрудников, что основано на долговременных производственно-хозяйственных отношениях, а также на улучшение качества трудовой жизни сотрудника и коллектива в целом и является главной задачей повышения конкурентоспособности предприятия.

1.3 Стимулирование и мотивация персонала на предприятии как элемент управления

В основе комплексной системы мотивации персонала заложена правильная организация процессов: лишь эффективная работа дает нужный результат, а именно рост прибыли.

Мотивация является одной из важнейших функций деятельности менеджера, т.к. с ее помощью оказывается влияние на персонал предприятия.

Функция мотивации состоит в оказании ею влияние на трудовой коллектив предприятия в виде побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Данные формы воздействия способствуют активизации работы субъектов управления, повышению эффективности всей системы управления предприятием [2].

Сущность мотивации заключается в выполнении персоналом организации работы в соответствии с возложенными на нее правами и обязанностями, опираясь на принятые управленческие решения.

Планируя и организовывая работу, руководитель должен определить конкретную работу для своей организации, распределить функции: кто, что, как и в какие сроки должен сделать. Если все эти решения приняты правильно,

руководитель сможет координировать усилия и реализовывать возможности большой группы людей.

Первостепенная задача с точки зрения мотивационного процесса персонала – сделать их владельцами своей собственной рабочей силы.

Руководители должны воплощать в реальность свои решения основываясь на принципы мотивации. Люди, работающие в современных организациях, достаточно образованны и более обеспечены, нежели, раньше, поэтому их потребности и мотивы трудовой деятельности сложнее для воздействия. Любая проблема управленческой деятельности, в том числе и эффективность мотивации, должны рассматриваться исходя из конкретной ситуации.

Классическая отечественная и зарубежная литература дают различные определения мотивации [2]:

1) мотивация представляет собой процесс побуждения персонала к деятельности с целью достижения поставленных целей;

2) мотивация является процессом сознательного выбора определенного типа поведения, которое характеризуется комплексным воздействием внешних и внутренних факторов, т.е. стимулов и мотивов соответственно. Так в процессе производственной деятельности мотивация предоставляет персоналу возможность удовлетворения своих потребностей путем выполнения трудовых обязанностей;

3) также существует определение, что мотивацией является стремление работника удовлетворить потребности и получить определенные блага с помощью осуществления трудовой деятельности.

В таком случае, вознаграждение выступает как процесс побуждения людей к эффективной деятельности. И совместно с понятием «мотивация» приобретает более широкий смысл, чем просто деньги либо удовольствие, как принято и часто ассоциируется. Однако вознаграждение представляет собой некую ценность работника, а понятие ценности у людей различные, таким

образом, и оценка вознаграждения и его относительной ценности также различна [8].

Вознаграждения классифицируются на внутренние и внешние. Любой руководитель имеет дело с этими двумя главными типами вознаграждений:

- внутреннее вознаграждение представляет непосредственно работа. Здесь может быть чувство достижения результата, значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба в трудовом коллективе и общение с коллегами, что возникает в процессе работы, также является внутренним вознаграждением. Способ обеспечения внутреннего вознаграждения довольно прост и представляет собой создание необходимых условий работы и точная постановка задачи;

- внешнее вознаграждение представляет собой некий тип поощрения, не возникающий в процессе работы, а представляемый самим предприятием. Также его можно определить как стимулирование труда.

Стимулирование ориентировано на фактическую структуру ценностных устремлений сотрудника и на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала.

Целесообразно рассматривать мотивацию и стимулирование как стратегию и тактику в военном искусстве. Мотивация, по сути, является стратегией, что направлена на достижение глобальных целей, что стоят перед сотрудником и совокупны с целями предприятия.

При этом стимулирование представляет собой тактику решения проблемы, которая удовлетворяет некие мотивы сотрудника и позволяет ему эффективно работать[7].

Однако как методы управления трудом мотивация и стимулирование противоположны по направленности. Здесь мотивация направлена на изменение существующего положения, а стимулирование - на закрепление и при этом они дополняют взаимно друг друга.

В то же время процессы мотивации и стимулирования могут

противостоять друг другу. Механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника.

Существует три основных типа мотивации[2]:

- 1) сотрудники, что наиболее ориентированы на содержательность и общественную значимость работы;
- 2) сотрудники, что наиболее ориентированы на оплату труда и иные материальные ценности;
- 3) сотрудники со сбалансированной значимостью разных ценностей.

Таким образом, уместно говорить о положительном мотивационном эффекте при создании рабочих мест со сложными задачами и повышенной ответственностью, но здесь руководителю следует учитывать элемент случайности.

Существует и другая классификация типов мотивации работников[3]:

- «инструменталист». Мотивация направлена на чистый заработок наличными и незамедлительно. Он индифферентен к форме собственности, работодателю, другим поощрениям. По профессии к данному типу относятся грузчики, водители такси и другие люди, что занимаются частным извозом;

- «профессионал». Данный тип сотрудников считает главным условием реализацию своих профессиональных способностей, знаний и возможностей. Сюда относятся люди, что заняты творчеством в различных проявлениях: программисты, и ученые, и музыканты и художники;

- «патриот». Основа мотивации высокие идейные и человеческие ценности. Это люди, которые преследуют цель своей деятельности принести людям добро и гуманизм. Это учителя школ и преподаватели вузов, руководители детских кружков, врачи, работающие в системе государственного здравоохранения, военные;

- «хозяин». Мотивация основана на достижении богатства, собственности. Потребности практически не ограничены. Сюда относятся предприниматели, т.е. люди, которые идут на риск ради получения богатства;

- «люмпен». Данному типу предпочтительней уравнильное распределение материальных благ. Он не любит ответственности, индивидуальных форм труда и распределения;

Существует ряд правил, позволяющих повысить эффективность мотивационных мероприятий на предприятии[9]:

- похвала лучше порицания и неконструктивной критики;
- поощрение должно быть осязаемым и желательно незамедлительным;
- лучше мотивируют непредсказуемые и нерегулярные поощрения, чем ожидаемые и прогнозируемые;

- проявление постоянного внимания со стороны руководства к работнику и членам его семьи;

- предоставление работнику возможности чувствовать себя победителем;

- поощрение сотрудников за достижение промежуточных целей;
- возможность сотруднику ощущать свою самостоятельность и контроль над ситуацией;

- отсутствие ущемления самоуважения сотрудников;

- награждение должно быть в виде небольших и частых поощрений наибольшего количество работников;

- присутствие на предприятии разумной внутренней конкуренции – дух соревнования, способствующий прогрессу.

Мотивация является довольно важным инструментом улучшения производительности труда, тем более что без нее невозможно обеспечить рост конкурентоспособности предприятия.

2 Анализ и оценка эффективности системы управления персоналом на предприятии ТОО «Индустрия»

2.1 Анализ хозяйственной деятельности ТОО «Индустрия»

Полное фирменное наименование предприятия – Товарищество с ограниченной ответственностью фирма «ИНДУСТРИЯ». Сокращенное наименование – ТОО ФИРМА «ИНДУСТРИЯ». Предприятие было образовано в 1992 году.

Учредителями товарищества являются:

- Гражданин Республики Казахстан, Баруздин Владимир Васильевич, 12.08.1960 г.р., уроженец г.Караганда, проживает в г.Экибастуз;
- Гражданин Республики Казахстан, Баруздин Алексей Владимирович, 17.12.1987 г.р., уроженец Павлодарской области, проживает в г.Экибастуз.

Юридический адрес товарищества: Республика Казахстан, Павлодарская область, город Экибастуз, улица Строительная 49 «а», индекс: 141206.

Товарищество является юридическим лицом по законодательству республики Казахстан, на праве собственности обладает обособленным имуществом, имеет самостоятельный баланс, счета в банках, в том числе иностранных, круглую печать со своим наименованием, штамп, фирменные бланки.

Для осуществления своей деятельности товарищество имеет право:

- самостоятельно планировать свою хозяйственную, финансовую и коммерческую деятельность, а также социальное развитие коллектива;
- инвестировать собственные средства в деятельность казахстанских и иностранных предприятий;
- приобретать в собственность и арендовать, а также сдавать в аренду движимое и недвижимое имущество;
- помещать деньги в ценные бумаги;
- создавать на территории РК и за рубежом филиалы и

представительства;

– совершать любые сделки и юридические акты, прямо не запрещенные законодательством.

Предприятие предоставляет следующие услуги:

- строительно-монтажные работы;
- специальные строительно-монтажные работы (ремонт взрывопожарного оборудования);
- работы по устройству наружных инженерных сетей и сооружений;
- работы по устройству внутренних инженерных систем;
- работы по защите конструкций и оборудования;
- отделочные работы;
- монтаж технологического оборудования;
- пусконаладочные работы;
- ремонтно-строительные работы зданий и сооружений 2-го уровня ответственности;
- ремонт силовых трансформаторов и электродвигателей;
- монтаж, наладка и техобслуживание пожарной и охранной сигнализации;
- реализация средств пожарной и охранной сигнализации;
- проектные работы для строительства.

Основной целью деятельности товарищества является извлечение дохода. Для достижения указанной цели товарищество осуществляет услуги (ремонтные, строительные и монтажные работы - подробнее описаны выше), которые не запрещены законодательством.

Основными ценностями предприятия являются:

- постоянное совершенствование;
- оказание качественных услуг;
- лидерство на рынке услуг подобного рода;
- открытость клиентам и партнерам;

- экологичность и безопасность предоставляемых услуг.

Для того чтобы определить положение предприятия ТОО «Индустрия» на рынке, нужно провести анализ основных факторов, влияющих на работу компании, таких как поставщики, потребители и конкуренты. Чтобы оценить данные проведем анализ по модели М. Портера «Пять сил конкуренции» (таблица 1).

Таблица 1 – Модель М.Портера «Пять сил конкуренции»

Сила конкуренции	Проявление силы конкуренции	Характеристика силы
Поставщики	Два постоянных крупных поставщика: Bauer (Германия), SoilMec (Италия). Остальные непостоянные.	Количество действующих в отрасли поставщиков ограничено, это ставит организацию в зависимость от них. Возникновение угрозы наблюдается всегда. Т.к. при потере какого-либо непостоянного поставщика организации нужно быстро найти замену, а сделать это нелегко, кроме того, это будет сопровождаться дополнительными затратами. Неожиданная потеря поставщика также может привести к остановке производства услуг.
Потребители	Физические лица. Юридические лица – крупные компании, такие как Отдел строительства акимата города Экибастуза». ТОО "Экибастузская ГРЭС-1 имени Булата Нуржанова", КГКП Поликлиника №1	Услуги компании пользуются большим спросом и широко известны на рынке Экибастуза. Большинство заказчиков привлекает невысокая цена и быстрота выполнения услуг. Потребительская угроза может создать немалую угрозу влияния потребителей – физических лиц, т.к. организации. Стремясь сохранить преимущество, часто идут на различные уступки.
Потенциальные конкуренты	Угроза появления новых конкурентов определяется величиной входных барьеров в отрасль и соотношением их с получаемой прибылью	Высокие входные барьеры практически сводят появление новых конкурентов на нет.
Реальные конкуренты	ТОО «Грань Строй», ТОО «Промстройиндустрия», ТОО «Гамма», ТОО «Алвис», ТОО «Дарин»	Конкуренты весьма сильны, каждый из них имеет свои конкурентные преимущества, географическую позицию и свою наработанную базу постоянных клиентов.

Рассмотрим подробнее основных конкурентов предприятия (таблица 2).

Таблица 2 – Предприятия-конкуренты ТОО «Индустрия» на рынке Экибастуза

Предприятие	Доля рынка
ТОО «Грань Строй»	23%
ТОО «Промстройиндустрия»	15%
ТОО «Гамма»	19%
ТОО «Алвис»	12%
ТОО «Индустрия»	21%
ТОО «Дарин»	10%

Исходя из данных таблицы 2, мы видим, что основным самым крупным конкурентом фирмы ТОО «Индустрия» является ТОО «Грань Строй», компания дольше существует на рынке, предоставляет больший спектр услуг и ведет активную рекламную кампанию.

Предприятие проводит учет итогов, ведет бухгалтерскую и статистическую отчетность в установленном государственном порядке для анализа финансово-хозяйственной деятельности и государственного контроля над доходами.

Среди основных крупных заказчиков предприятия можно выделить:

- «Отдел строительства акимата города Экибастуза»;
- ТОО «Экибастузская ГРЭС-1 имени Булата Нуржанова»;
- КГКП Поликлиника №1.

Проведем анализ основных технико-экономических показателей ТОО «Индустрия». К ним относятся: годовой объем реализации продукции, численность персонала, годовой фонд заработной платы, рентабельность, годовая чистая прибыль. Данные берутся из отчетных бухгалтерских документов – форма 1, форма 2 за 2015 – 2017 гг.

В 2013 г. объем реализации составил 377 948,3 тыс. тенге (что соответствует 71311 тыс.руб.), в 2015 г. – 491654,5 тыс. тг. (92765 тыс.руб.), в 2013г. – 485177,9 тыс. тг. (91543 тыс.руб.) Таким образом, рост составил 23,19%, причем как видно наибольший рост произошел в 2015 г., но не на много больше, чем в 2017 г., что говорит о достаточно успешном и стабильном функционировании предприятия.

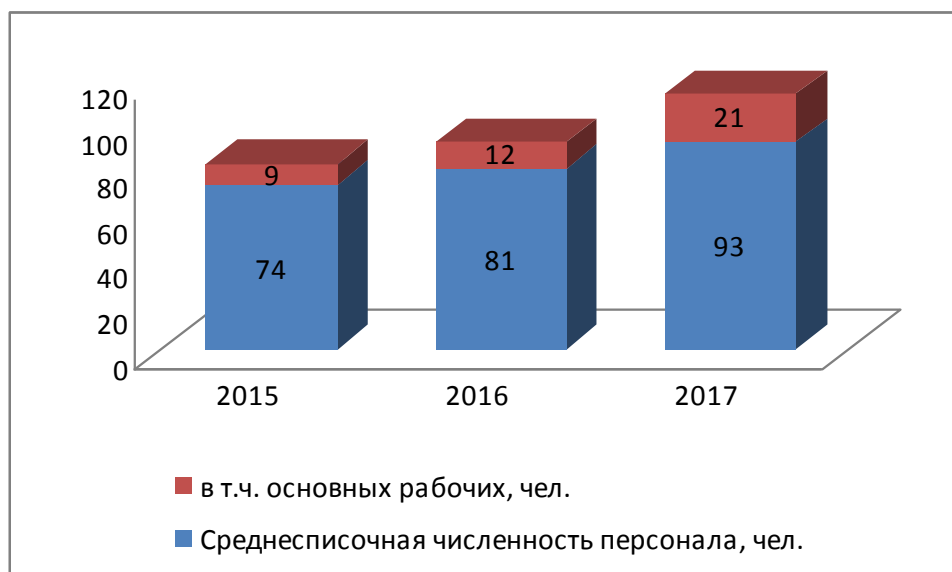


Рисунок 5 – Динамика изменения численности персонала

На графике (рисунок 5) отчетливо видна тенденция роста численности персонала за период с 2015 по 2017 гг. Общий рост составил 25,68%. А вот рост количества основных рабочих составил 133,33%. То есть в связи с увеличением объема работ, произошло расширение производства. По сравнению с 2015, в 2017 фонд заработной платы уменьшился на 0,61%.

Мы видим, что наряду со снижением затрат на оплату труда происходит снижение производительности труда: с 5322,26 тг. (1004,2 руб.) в 2015 г. до 5216,79 тг. (984,3 руб.) в 2017 г. Снижение производительности труда за три года составило 1,98%.

Рассмотрим такие показатели, как прибыль от выполненных работ и чистая прибыль предприятия за отчетный период.

В 2015 г. прибыль от продаж составляла 55496,3 тыс. тг. (10471 тыс.руб.) , в 2017 г. – 82505,1 тыс. тг. (15567 тыс.руб.) Итоговый рост составил 48,67%. Был расширен перечень выполняемых услуг, за счет чего и произошел рост. При этом рост чистой прибыли составил 65,15%.

Рентабельность услуг изменила свой показатель с 14% в 2015 г. до 17% в 2017 г., общий рост составил 21,43%, что также является положительной

динамикой.

Таким образом, проведя анализ основных технико-экономических показателей ТОО «Индустрия», видно, что предприятие развивает свою деятельность, увеличивает количество своих заказчиков и стараясь удовлетворить их потребности, увеличивает численность персонала (производственного, в первую очередь), увеличивая издержки на содержание персонала, в результате чего производительность труда снижается.

2.2 Состояние организационной культуры ТОО «Индустрия»

В современном менеджменте организационная культура называется сильным стратегическим инструментом, который позволяет сплотить все подразделения и сотрудников на общие цели. Для организационной (корпоративной) культуры можно привести несколько определений [14]:

- усвоенные и применяемые членами организации ценности и нормы, которые определяют ее поведение;
- атмосфера или социальный климат в организации;
- доминирующая в организации система ценностей и стилей поведения.

Опираясь на эти определения, организационной культурой можно назвать в основном ценности и нормы, которые разделяет большая часть работников организации, и их внешние проявления (организационное поведение). Достаточно часто под организационной культурой (или же корпоративной, что как понятие более узко) понимается совокупность традиций, обычаев, ценностей, норм и верований, которые проявляются в различных сферах деятельности организации. Именно эти факторы создают уникальность того или иного предприятия.

Формирование организационной культуры – это попытка повлиять на поведение работников и социально-психологическую атмосферу в целом. Создавая систему ценностей, определенные установки или «модель мира» у

коллектива в рамках организационной культуры появляется возможность прогноза, планирования и стимулирования желаемого поведения.

Основные элементы организационной культуры представлены на рисунке 6 [15].

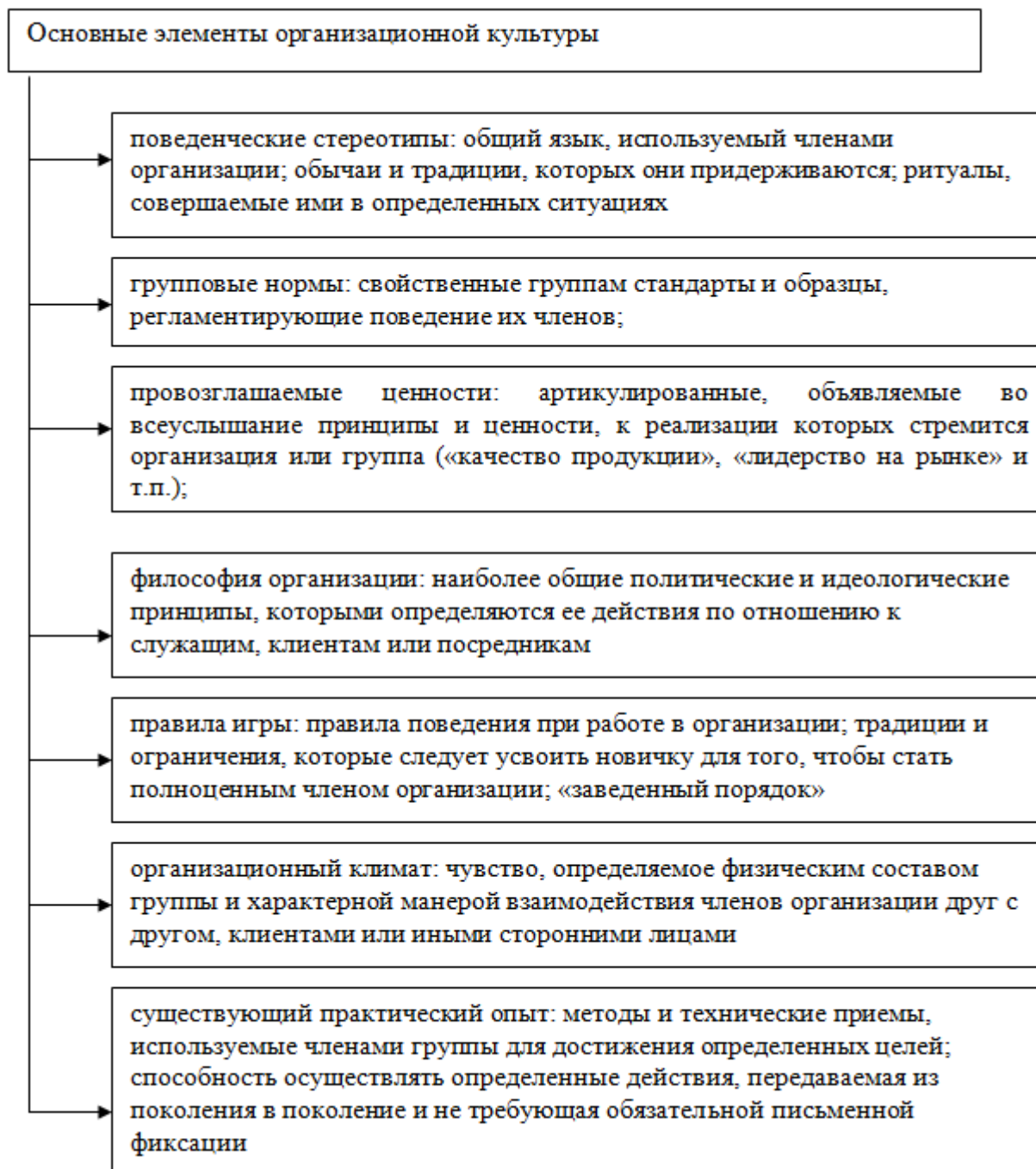


Рисунок 6 - Основные элементы организационной культуры

Организационная культура выполняет целый ряд функций,

представленных на рисунке 7 [16].



Рисунок 7– Функции организационной культуры

Типы организационной культуры:

- явная. Она фиксируется документально в виде правил, норм и инструкций;
- неявная. Такой тип отражается только в сознании работников и поддерживается верой и традициями.

В предприятии ТОО «Индустрия» организационную культуру нельзя отнести к явной, т.к. нет каких-либо определенных документально зафиксированных инструкций, она развита, но не достаточно.

Атрибуты организационной культуры предприятия:

- традиции и обычаи – уровень сотрудничества работников. Так, например, в данной организации есть традиция отмечать основные праздники:

Новый год, 8 марта и 23 февраля. Сюда также относится система мотивации и вознаграждений, принятая в организации и кадровая политика;

- ценности – это ценностные ориентации. Организационная культура определяет, какое поведение работников может считаться допустимым, как строятся отношения между коллегами и с начальством. На качество работы с партнерами оказывает влияние утверждение, что «клиент всегда прав»;

- символика – логотип, торговый знак, фирменный стиль одежды, слоган (девиз) и цветовое решение для рекламы. Через символику широкому кругу лиц передаются ценности компании;

- деловой этикет. Сюда можно отнести определенный стиль (цвет) в одежде, график работы и его соблюдение.

Анализируя хозяйственную деятельность ТОО «Индустрия» наблюдается рост объема реализации продукции за 2015 – 2017 г.г., причем наибольший рост отмечается в 2017 г., а также на приблизительно таком же уровне отмечается рост и в 2013 году, что показывает достаточно успешное и стабильное функционирование предприятия. Также стоит отметить и тенденцию роста численности персонала, который составил 25,68%. Рост же количества основных рабочих составил 133,33%, т.е. произошло расширение производства. А вот фонд заработной платы в 2015 году уменьшился на 0,61% по сравнению с 2017 г. В тоже время произошло снижение производительности труда, которое за три года составило 1,98%.

Среди проблем в управлении персоналом в ТОО «Индустрия» следует отметить отсутствие структурированной базы данных на кандидатов, системы оценки при подборе кадров, но самой важной проблемой является текучесть кадров.

Таким образом, целесообразно предложить мероприятия по повышению эффективности процесса подготовки кадров и совершенствования системы обучения и переподготовки кадров, работ по подбору и формированию кадрового резерва, проведения анализа причин текучести кадров. Необходимо

внедрить мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала, а также по совершенствованию организационной культуры.

2.3 Кадровая политика ТОО «Индустрия»

Персонал предприятия представлен 103 людьми, основная часть которого – рабочие.

Рассмотрим показатели, характеризующие состав персонала в ТОО «Индустрия» (таблица 3, 4, 5).

Таблица 3 – Состав персонала по категориям работников

Показатель	Величина показателя, количество человек
Руководители высшего звена	3
Руководители среднего звена	5
Специалисты	3
Служащие	0
Рабочие	92
Итого:	103

Таблица 4 – Состав персонала по образованию

Показатель образования	Величина показателя, количество человек
Аспирантура, два высших образования	3
Высшее образование	46
Средне – специальное образование	38
Среднее при наличии дополнительных курсов	16
Общее среднее	0

Таблица 5 – Половозрастной состав

Показатель возраста	Половой	
	Женщины	Мужчины
До 25 лет	0	6
25 – 35 лет	1	47
35 – 45 лет	2	30
От 45 лет до пенсионного возраста	5	11
Работающие пенсионеры	0	1

ТОО фирма «Индустрия» является небольшим предприятием, отдел

кадров которого представлен только одним работником, он же начальник отдела кадров. К его компетенции относится:

- ведение кадровой политики предприятия;
- планирование кадров;
- повышение профессионального уровня сотрудников.

Выяснилось, что на данном предприятии не существует структурированной базы данных на кандидатов, нет никакой системы оценки при подборе кадров, подбор персонала осуществляется на основании хаотичной беседы при личном контакте с начальником отдела кадров, а затем с директором организации. Прием персонала ограничивается заполнением необходимой документации и знакомством нового сотрудника с его непосредственным руководителем и коллективом.

В процессе практики было проведено анонимное анкетирование рабочих, по результатам которого выяснилось, что:

- высвобождение персонала происходит по причине низкого уровня заработной платы;
- несмотря на то, что директор – человек всеми уважаемый, человек он достаточно лояльный и ему не хватает строгости по отношению к сотрудникам;
- начальник отдела кадров наоборот человек достаточно жесткий, поэтому процесс приема на работу для будущего сотрудника – неприятный;
- наибольшее значение имеют условия труда, которые большинство сотрудников устраивают;
- отношения в коллективе пусть и не близкие, но достаточно дружелюбные.

Управление представляет собой централизованное воздействие на коллектив людей с целью организации и координации их деятельности в процессе производства. Необходимость управления связана с процессами разделения труда на предприятии [10].

Главной задачей управления является обеспечение роста эффективности

производства на основе постоянного совершенствования технического уровня, форм и методов управления, повышение производительности труда как важнейших условий получения и наращивания доходов предприятия.

Организационная структура фирмы – это её организация из отдельных подразделений с их взаимосвязями, которые определяются поставленными перед фирмой и её подразделениями целями и распределением между ними функций. Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие решений между руководящими работниками фирмы, ответственными за деятельность структурных подразделений, составляющих организацию фирмы.

В структуре управления организацией выделяются следующие элементы: звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи - горизонтальные и вертикальные [11].

К звеньям управления относятся структурные подразделения, а также специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо их часть. В основе образования звена управления лежит выполнение отделом определенной функции управления. Устанавливающиеся между отделами связи носят горизонтальный характер. На предприятии можно выделить 3 основных структурных подразделения: администрация, бухгалтерия и производство.

Уровень управления – это совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системе управления организацией. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии: менеджеры более высокой ступени управления принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев [12].

Вертикальные связи – это связи руководства и подчинения, например связь между директором предприятия и зам. Директора, зам. директора и бухгалтерией, а горизонтальные связи – это связи коопераций равноправных элементов, например связи между мастерами участков.

Во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями, он осуществляет единоличное руководство подчиненными ему работниками.

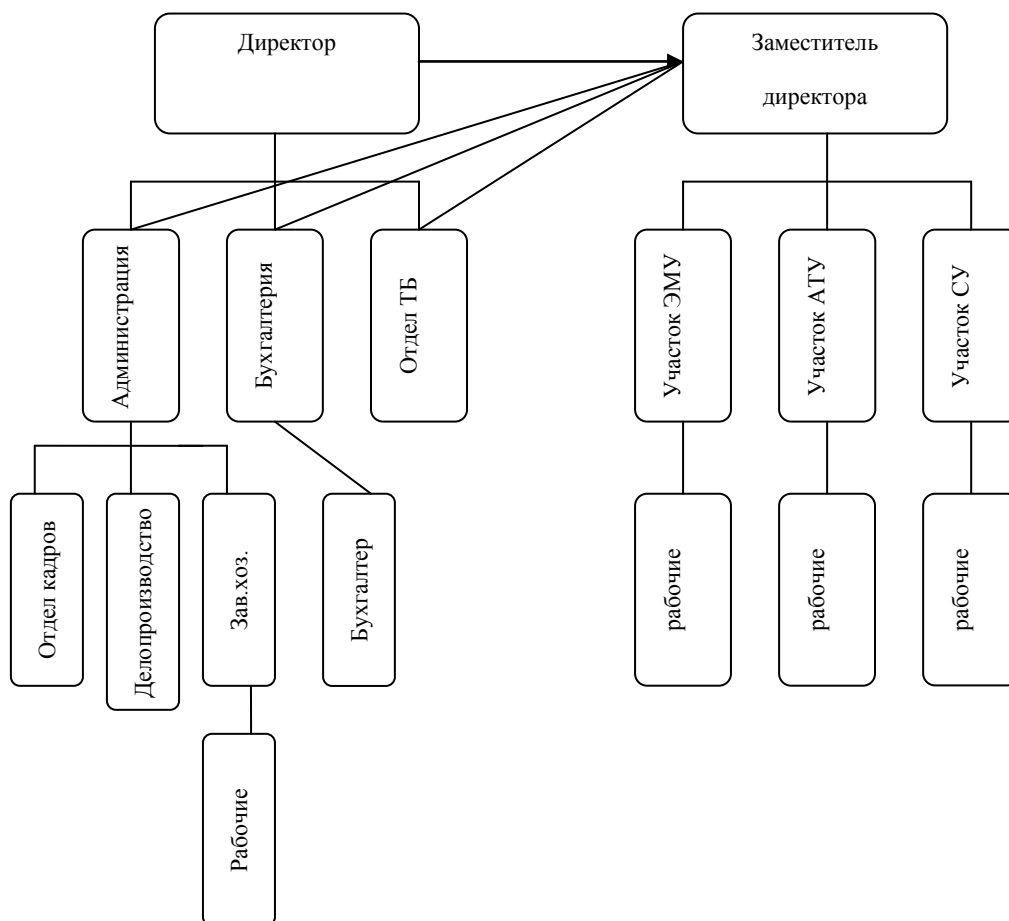


Рисунок 8 – Текущая организационная структура

На основании схемы (рисунок 8) можно сделать вывод, что на данном предприятии организационная структура имеет «намеки» на линейно-функциональную, но система управления абсолютно не доработана, все подразделения могут обращаться напрямую как к директору, так и к его заместителю, существует путаница рабочих взаимоотношений отделов.

Высшим органом управления товарищества является общее собрание. Исполнительным органом является директор, который осуществляет руководство текущей деятельностью организации.

Функции управления предприятия «Индустрия» представлены на

рисунке 9.



Рисунок 9 - Функции управления предприятия «Индустрия»

Современный аппарат управления имеет в своем арсенале методы руководства: экономические, организационно-распорядительные (административные) и социально-психологические [10].

Как уже было написано ранее, высший орган управления – это собрание. К его компетенции относятся:

- изменение устава предприятия, в том числе изменение размера его уставного капитала, места нахождения и фирменного наименования;
- образование исполнительного органа и досрочное прекращение его полномочий;
- избирание и досрочное прекращение полномочий наблюдательного совета, ревизионной комиссии, а также утверждение отчетов и заключений

ревизионной комиссии;

- утверждение финансовой отчетности и распределение чистого дохода;
- решение о реорганизации товарищества и ликвидации;
- решение о приеме новых участников в товарищество;
- решение о создании, реорганизации и ликвидации дочерних предприятий.

Наемный директор назначается учредителями на срок не более 5 лет, подотчетен ему и организует выполнение его решений. Директор вправе назначить себе заместителя, которому вправе передать все или часть своих полномочий на основании приказа. Он компетентен во всех вопросах, не относящихся к исключительной компетенции учредителя.

Бухгалтерия осуществляет учет средств предприятия и хозяйственных операций с материальными и денежными ресурсами, устанавливает результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Также в данной организации бухгалтерия осуществляет начисление заработной платы.

Отдел кадров разрабатывает штатное расписание, составляет годовые, квартальные, и месячные планы по труду и заработной плате и осуществляет контроль за их выполнением, разрабатывает мероприятия по повышению производительности труда, разрабатывает расходования фонда материального поощрения, разрабатывает технические обоснованные нормы выработки и проводит анализ их выполнения, содействует движению за коллективную гарантию трудовой и общественной дисциплины.

Отдел по технике безопасности организует профилактическую работу с сотрудниками по предупреждению травматизма и несчастных случаев, планирует мероприятия по охране труда, контролирует соблюдение законодательства по охране труда, проводит инструктажи, обучение и проверку знаний техники безопасности.

Методы управления универсальны, т.е. пригодны для применения в различных ситуациях, от публичного выступления до уровня межличностных

отношений. Успешность любых вербальных, словесных контактов всегда зависит от множества сложных, взаимосвязанных психологических факторов, от того, кому, когда и как разумнее изложить свои аргументы, постоянно помня о конечной цели диалога и направляя его в нужное русло.

Стиль руководства — манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации [13].

В товариществе выбран демократический стиль лидерства. Он опирается на коллегиальность, доверие, информирование подчиненных, инициативу, самодисциплину, сознательность, ответственность, поощрение, гласность, ориентацию не только на результаты, но и на способы их достижения.

Руководитель на всех уровнях системы управления организацией выступает как ведущее лицо, поскольку именно он определяет целенаправленность работы коллектива, психологический климат и другие аспекты деятельности предприятия.

Руководитель данной организации старается подбирать деловых, грамотных специалистов, постоянно сам совершенствуется, учится и требует того же от подчиненных, он дружески настроен и легко идет на контакт. Он — сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям, требователен, но справедлив.

Положительные моменты этого стиля управления:

- усиление личных обязательств по выполнению работы;
- свобода реализации;
- ответственность за результат;
- поощрение работников, использование стимулов;
- благоприятный психологический климат;
- успешное решение нестандартных задач;
- стабильный коллектив.

Недостатки стиля:

- активность и инициативность работников не всегда ведут к достижению целей организации;

- требуется больше времени для принятия решений.

На рисунке 10 представлена диаграмма распределения персонала по половому признаку, где 92% предприятия – мужчины и 8% – женщины.

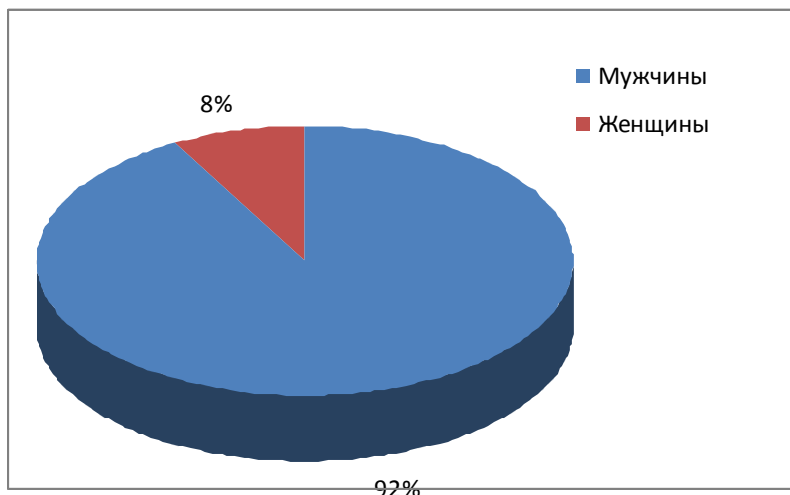


Рисунок 10 – Распределение численности персонала по полу

Компания старается заранее находить, оценивать и отбирать перспективных выпускников вузов (Молодыми специалистами считаются сотрудники, работающие в компании первые три года после окончания высшего или профессионального учебного заведения).

Основной персонал организации в возрасте от 25 – 30 лет (рисунок 11).

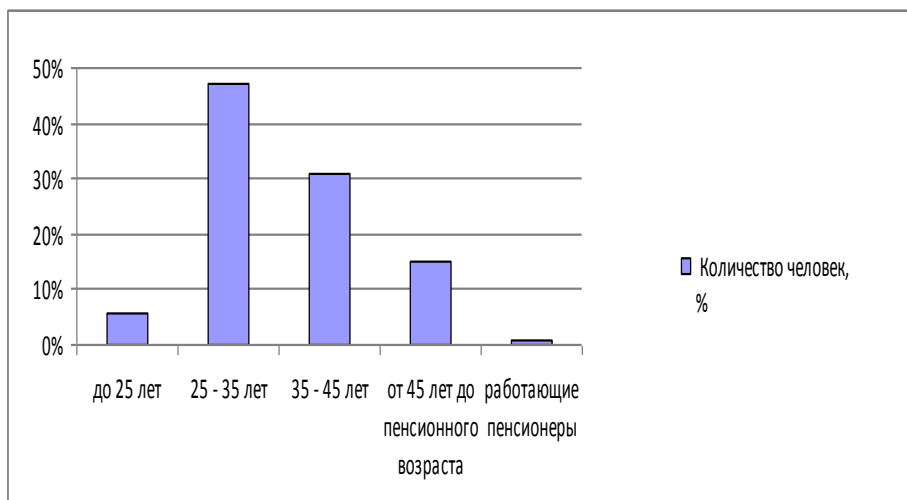


Рисунок 11 – Структура персонала по возрасту

Это связано с тем, что настоящее время в компании действует программа привлечения молодых специалистов

Анализ показателей персонала по образованию показывает, что уровень образования персонала соответствует квалификационным характеристикам должностей:

– персонал, имеющий высшее образование: финансовый, кадровый, технический отделы, а так же ряд работников непосредственно работающие на производстве - 49%;

Структура персонала по образованию представлена на рисунке 12.

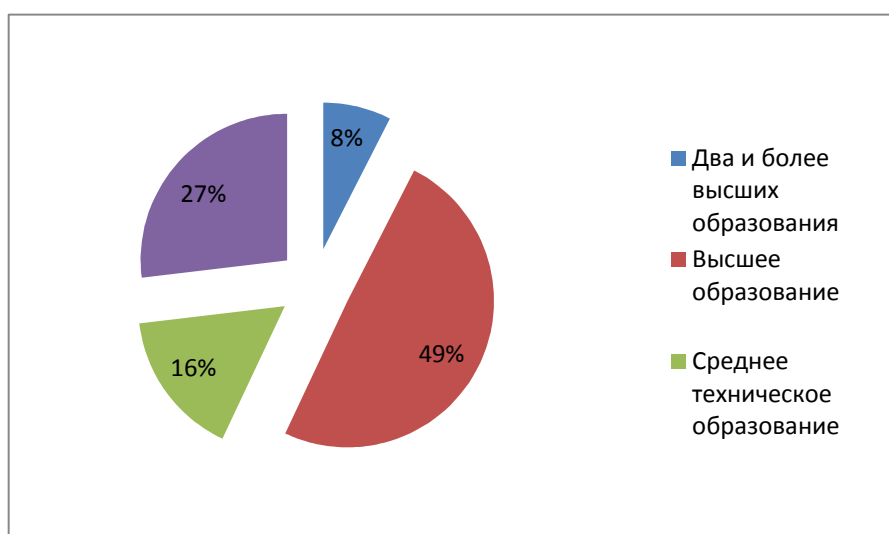


Рисунок 12 – Распределение численности персонала компании по образованию

- неоконченное высшее образование в ТОО «Индустрия» имеют 27% работников (студенты заочной формы обучения, а так же монтажники и слесари);

- 16% работников имеют среднее-техническое образование, к ним относятся: монтажники, строители, слесари и т.д.;

- к категории «два и более высших образования» относятся 7% (линейные руководители).

Рассмотрим структуру персонала по стажу работы в организации в таблице 6.

Таблица 6 – Структура персонала по стажу работы

Стаж работы	Абсолютное количество, чел.	Относительное количество, %
От 1-3 лет	56	60
От 3-7 лет	14	15
От 7-15 лет	12	13
От 15 лет	11	12
Всего	93	100

Для наглядного представления данных покажем распределение работников по стажу работы в виде диаграммы (рисунок 13).

Самый большой показатель, это категория «От 1 – 3 лет», который составляет - 60% от общего количества персонала. Это говорит о том, что предприятие либо активно «обновляет» персонал – высокая текучесть персонала, либо активно «расширяется» – на протяжении последнего года.

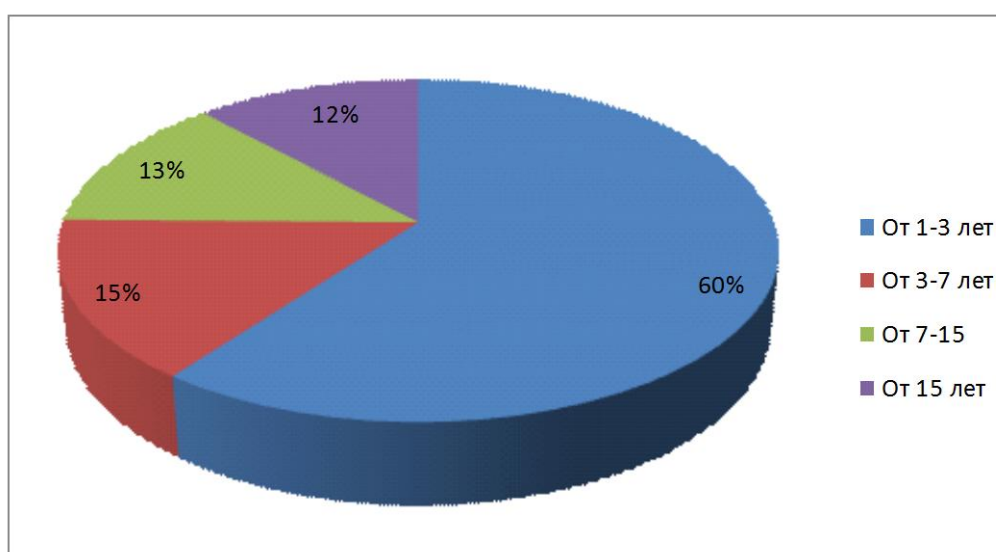


Рисунок 13 – Структура персонала по стажу работы в организации

Проведем анализ уволившихся работников за анализируемый период с 2015 по 2017 гг. (таблица 7). Анализ текучести кадров производится в ТОО «Индустрия» ежеквартально на основании численности персонала по

состоянию на первое число квартала.

Таблица 7 – Текучесть персонала

Показатель	2015	2016	2017
Среднесписочная численность	74	81	93
Численности принятых	14	16	20
Численность уволенных	13	16	23
Коэффициент оборота по приему	0,19	0,2	0,22
Коэффициент оборота по выбытию	0,16	0,2	0,25

Уровень текучести кадров оценивается в соответствии с принятой в практике управления классификацией (таблица 8):

Таблица 8 - Классификация уровней текучести кадров, %

Диапазон %	Уровень
0–10%	низкая
10–20%	нормальная
20–30%	средняя
30–40%	высокая
40–50%	тревожная
более 50%	кризисная.

Уровень текучести кадров вырос, что негативно сказывается на деятельности предприятия. Кроме того по данным отдела кадров имеется еще одна проблема связанная с отсутствием работников по причине временной нетрудоспособности. Это связано с тем что, многие рабочие приносят не достоверные листки временной нетрудоспособности с целью получения оплаты больничных и высвобождение рабочего времени для получения дополнительного заработка.

Проведем анализ заболеваемости персонала (таблица 9) и потери рабочего времени.

Таблица 9 – Показатели заболеваемости

Показатель	2015	2016	2017
Количество больничных листов за год	36	48	54
Количество дней нетрудоспособности за год	360	528	702
Среднее количество дней нетрудоспособности на 1 больничный лист	10	11	13
Среднесписочная численность работников на конец года	74	81	93

Из таблицы 9 видно, что в за период 2015 – 2017 гг. увеличивается число дней нетрудоспособности на 1 больничный лист с 10 до 13, также растет количество дней нетрудоспособности в среднем на 1 человека за год с 8,57 до 12,76 дней. Количество больничных листов на 1 человека увеличилось с 0,86 до 0,98. Причем выявлено, что основная масса больничных приходится на сотрудников, работающих первый год в организации. Что говорит о необходимости проведения как первичных медицинских осмотров, так и периодических с соответствующими выводами о возможности влияния рабочей обстановки на здоровье персонала. Что говорит о низкой мотивированности адаптируемых работников.

Рассмотрим систему оплаты труда на предприятии.

Оплата и вознаграждение персонала осуществляется на основе положения о премировании, согласно которому премии работникам начисляются исходя из соблюдения Правил внутреннего трудового распорядка и трудовой дисциплины. Размер премии определен для всех категорий сотрудников в размере 40% и не зависит от результатов труда.

Кроме того, предусмотрены определенные компенсационные пакеты, предоставляющие определенные возможности для сотрудников, по направлениям:

- командировки по территории республики Казахстан, РФ, за рубеж;
- средства мобильной связи;

- покупка справочной и специальной литературы, подписка на периодические издания;

- выделяется материальная помощь в связи со свадьбами, рождением детей и смертью близких родственников;

- в день рождения каждый сотрудник получает премию.

Таким образом, по результатам проведенного анализа, можно сделать следующий вывод: выросла текучесть кадров предприятия, увеличилось количество больничных листов за год, в основном приходящихся на адаптируемых работников. В целом система учета кадров в настоящее время работает эффективно, однако, для выявления основных причин, вышеперечисленных проблем необходимо детальнее провести диагностику адаптационной подсистемы управления персоналом ТОО «Индустрия». Для этого определим проблемы:

- 1) большое количество работников, недолго работающих в организации;

- 2) средний уровень текучесть кадров приводит к относительной нестабильности коллектива. При этом текучесть персонала складывается из ухода сотрудников, проработавших до 3 лет. При этом организация несет убытки как из-за поиска и подбора нового персонала, его обучения и оплаты работы наставникам, так и более глобальные – в виде снижении производительности труда, увеличения количества брака.

3 Совершенствование системы адаптации персонала предприятия ТОО «Индустрия»

3.1 SWOT – анализ деятельности ТОО «Индустрия»

SWOT-анализ — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории:

- Strengths (сильные стороны),
- Weaknesses (слабые стороны),
- Opportunities (возможности),
- Threats (угрозы).

Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); возможности (O) и угрозы (T) являются факторами внешней среды (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом).

Методика SWOT-анализа является необходимым элементом исследований, обязательным предварительным этапом при составлении любого уровня стратегических и маркетинговых планов. Данные, полученные в результате ситуационного анализа, служат базисными элементами при разработке стратегических целей и задач компании.

SWOT-анализ сильных и слабых сторон ТОО «Индустрия» проводится для того, чтобы составить наиболее полную картину объективную картину анализируемого объекта, понять, по каким направлениям следует развиваться предприятию, активизировать конкурентные преимущества и избежать потенциальных угроз.

Сильные внутренние стороны (т.е. преимущества компании на рынке):

- лидерство на местном и областном рынке строительных услуг за счет клиентоориентированности компании: гибкость в отношении заказчиков,

предлагаемая многовариантность выполнения задач, использование современных технологий;

- большой опыт работы в различных инженерных сферах;
- высокий технический и технологический уровень работы;
- узнаваемый бренд: предприятие известно на рынке и имеет хорошую репутацию;

репутацию;

- квалифицированные специалисты;
- условия для повышения квалификации, профессионального

переобучения;

- широкий спектр предоставляемых услуг;
- послепостроечный мониторинг сооружений и гарантийное

обслуживание;

- связи в правительственных структурах (акимат, архитектура);
- сотрудничество с крупнейшими производителями строительной

техники и материалов: TEREХ (Россия) , Ваumit (Россия), Bauer (Германия), Multipor (Германия) , SoilMec (Италия);

- собственный парк техники и современное оборудование.

Слабые внутренние стороны (недостатки компании):

- недостаток финансовых средств (вынужденная экономия на материалах);

- текучесть персонала;
- отсутствие четкой организационной структуры;
- слабая и непостоянная маркетинговая политика;
- недостаток кадров в сфере строительного менеджмента, логистики и

стандартизации;

- небольшой размер фирмы.

Сильные внешние стороны (возможности рынка):

- сотрудничество с администрацией города (получение гос.заказов на строительство и обслуживание объектов);

- государственная программа обеспечения жильем «Нурлы Жер»;
- хорошая кредитная история, партнерство с банками (банк RBK, Народный банк, Каспи банк);
- участие в городских тендерах;
- расширение объемов производства и спектра предоставляемых услуг (одна из последних услуг, предоставляемой фирмой – монтаж охранных сигнализаций);
- возможности быстрого роста;
- появление новых технологий;
- возможность выхода на рынок соседних областей.

Слабые внешние стороны (угрозы рынка):

- нестабильность курса валют: в период 2015-2017 года в стране произошла девальвация, а так как большинство поставщиков - иностранные, это привело к увеличению затрат;
- конкуренция на строительном рынке;
- растущие требования поставщиков;
- изменения в строительном законодательстве, сертификации;
- увеличение себестоимости услуг из-за растущих цен на стройматериалы;
- бюрократия в госорганах.

Распределим полученные факторы по полям матрицы (таблица 10).

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ – ВНЕШНЯЯ СРЕДА

Под пунктом «сотрудничество с администрацией города» нужно понимать участие фирмы в инфраструктуре города и социальное партнерство. Фирма работает на рынке уже продолжительное время и хорошо зарекомендовала себя, чем и заслужила доверие со стороны городских властей. Это проявляется в поддержке при участии в тендерах, в содействии на получение требуемых для строительных работ разрешений и уже составленных долгосрочных договорах на строительство.

Таблица 10 - Первичный SWOT-анализ

	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
	ВОЗМОЖНОСТИ "O" — OPPORTUNITIES	УГРОЗЫ "T" — THREATS
В Н Е Ш Н Я Я С Р Е Д А	<ol style="list-style-type: none"> 1. сотрудничество с администрацией города; 2. государственная программа обеспечения жильем «Нурлы Жер»; 3. партнерство с банками; 4. участие в городских тендерах; 5. расширение объемов производства и спектра предоставляемых услуг; 6. возможности быстрого роста; 7. появление новых технологий; 8. возможность выхода на рынок соседних областей. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. нестабильность курса валют; 2. конкуренция на строительном рынке; 3. растущие требования поставщиков; 4. изменения в строительном законодательстве, сертификации; 5. увеличение себестоимости услуг из-за растущих цен на стройматериалы; 6. бюрократия в госорганах. 7. «перехват» специалистов, молодых перспективных работников фирмами-конкурентами
	ПРЕИМУЩЕСТВА "S" — STRENGTH	НЕДОСТАТКИ "W" — WEAKNESS
В Н У Т Р Е Н Н Я Я С Р Е Д А	<ol style="list-style-type: none"> 1. лидерство на местном и областном рынке строительных услуг; 2. большой опыт работы в различных инженерных сферах; 3. высокий технический и технологический уровень работы; 4. узнаваемый бренд, хорошая репутация; 5. квалифицированные специалисты; 6. условия для повышения квалификации, профессионального переобучения; 7. широкий спектр предоставляемых услуг; 8. послепостроечный мониторинг сооружений и гарантийное обслуживание; 9. связи в правительственных структурах (акимат, архитектура); 10. сотрудничество с крупнейшими производителями строительной техники и материалов; 11. собственный парк техники и современное оборудование 	<ol style="list-style-type: none"> 1. недостаток финансовых средств (вынужденная экономия на материалах); 2. текучесть персонала; 3. отсутствие четкой организационной структуры; 4. слабая и непостоянная маркетинговая политика; 5. недостаток кадров в сфере строительного менеджмента, логистики и стандартизации. 6. небольшой размер фирмы 7. территориальная ограниченность (работа в пределах города и района).

«Нурлы Жер» - новая масштабная жилищная программа в Республике Казахстан. Программа включает в себя строительство таких типов жилья:

- кредитное (с выкупом в ипотеку на определенных условиях для любых

категорий граждан);

- арендное жилье с выкупом;
- арендное жилье без выкупа для социально уязвимых слоев населения;
- арендное жилье для очередников местных исполнительных органов и молодых семей.

В 2017 году в городе Экибастуз сданы первые три дома по программе «Нурлы Жер». Ключи от квартир получили сотрудники правоохранительных органов, врачи, учителя, работники предприятий, сироты, инвалиды и другие очередники. В 2018 году планируется сдать в эксплуатацию 60 тысяч квадратных метров жилья.

Для строительства привлекаются частные застройщики, выдаются субсидии из республиканского бюджета. ТОО «Индустрия» с 2018 года участвует в постройке трех 5-этажных домов. Фирма получила тендер на проектные и строительно-монтажные работы.

Кроме того одним из постоянных крупных заказчиков организации является КГКП Поликлиника №1. Уже не первый год ТОО «Индустрия» выигрывает тендер на обслуживание здания одной из городских поликлиник. Основной деятельностью является монтаж и техническое сопровождение пожарных и охранных систем.

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ – ВНЕШНЯЯ СРЕДА

Одной из самых злободневных проблем для любого крупного предприятия является нестабильность курса валют. С момента рождения тенге подешевел почти в 72 раза. За последнее время Казахстан пережил две девальвации (2014 и 2015 год). В 2014 году национальная валюта «упала» с 155 тенге за доллар до 185 (19%), а в 2015 – до 255 тг (38%). По итогам 2015 года тенге признан самой обесценившейся валютой Европы. На данный момент (май 2018 года) актуальный курс составляет 330 тенге за 1 доллар США.

Такая экономическая нестабильность в государстве не может не отразиться на бюджете предприятия, ведь основные поставщики строительного

оборудования, материалов и систем из-за рубежа: Германия, Италия и Россия.

Также вне зависимости от курса тенге увеличиваются цены на строительные материалы. На такую тенденцию будут влиять увеличивающиеся затраты на транспортировку, изменение цен на энергию и колебания спроса.

Растущая конкуренция также оказывает свое влияние на работу предприятия. Для относительно небольшого города в Экибастузе действует пять строительных фирм. Основными конкурентами ТОО «Индустрия» являются ТОО «Грань Строй» и ТОО «Гамма». ТОО «Гамма» создано в мае 1995 года. Основными направлениями деятельности предприятия являются добыча и реализация бурого и каменного углей, добыча и реализация полезных ископаемых, проектно-изыскательные, экспертные, строительно-монтажные работы, работы по производству строительных материалов, изделий и конструкций. ТОО «Грань» кроме основной коммерческой деятельности постоянно участвует в городских и социальных мероприятиях, не раз удостоена награды «За вклад в развитие спорта», участвовала номинациях «Лучший работодатель» и «Лучший социальный партнер».

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ – ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА

К сильным сторонам деятельности фирмы ТОО «Индустрия» стоит отнести достаточно большой непрерывный стаж работы (26 лет на местном рынке), высокая конкурентоспособность (2 место и 21% от всей доли рынка строительных услуг города) и узнаваемый бренд. Огромным плюсом является опыт работы в различных инженерных сферах: от проектирования до монтажа зданий, обслуживание необходимых в наше время пожарных и охранных систем в частных и государственных (в том числе социально значимых) объектах, ремонтные и отделочные работы, а также ремонт электрических двигателей. Очень важно для организации наличие собственного, а не арендованного оборудования и техники. Доказательством качества всей работы служат качественные импортные материалы и долгосрочное сотрудничество с крупнейшими поставщиками строительных материалов (Bauer (Германия),

SoilMec (Италия)). Преимуществом ТОО «Индустрия» для заказчиков является послепостроечный мониторинг и гарантийное обслуживание, что говорит об уверенности в своей работе.

Таблица 11 - Поэлементный SWOT-анализ

	S - ПРЕИМУЩЕСТВА	S - ПРЕИМУЩЕСТВА
О	<p>Конкурентные активы: поле S-O (СИБ) Как КОМПАНИЯ может использовать свои сильные стороны для освоения возможностей? Стратегия: Максимизация использования сильных сторон и благоприятных возможностей</p>	<p>Узкие места: поле W-O (СЛВ) Как КОМПАНИЯ может преодолеть свои слабые стороны для освоения возможностей? Стратегия: Минимизация влияния слабых сторон и максимизация использования благоприятных возможностей</p>
В О З М О Ж Н О С Т И	<p>1. Стратегия быстрого роста (S1S2S3S4S7S10O5O6O7O8) 2. Стратегия диверсификации по областям (S2S3S5S6S7O4O5O7) 3. Увеличение объемов работ за счет сотрудничества с администрацией города (государством) (SS9S10O1O2O4O8) 4. Стратегия функционального лидерства (S1S2S3S4S5S7O5O6O8)</p>	<p>1. Преобразование системы управления персоналом (W2W3W5O5O6O7) 2. Географическое расширение (W1W6O1O2O5O6O8) 3. Развитие маркетинговой политики (повышение узнаваемости компании) (W3W4W6O1O2O3O7) 4. Внедрение менеджмента качества (W1W5O5O7) 5. Рост числа направлений бизнеса за счет освоения смежных областей (W1W5W6O5O6O7O8)</p>
Т	<p>Безопасность и защита: поле S-T (СИУ) Как КОМПАНИЯ может использовать свои сильные стороны для нивелирования угроз? Стратегия: Максимизация использования сильных сторон и минимизация возможных угроз</p>	<p>Конкурентные пассивы: поле W-T (СЛУ) Как КОМПАНИЯ может преодолеть свои слабые стороны для нивелирования угроз? Стратегия: Минимизация влияния слабых сторон и минимизация возможных угроз</p>
У Г Р О З Ы	<p>1. Использование внутренних преимуществ для роста (S3S5S6S8S11T2) 2. Укрепление организационной культуры (S5T7) 3. Наступательная маркетинговая политика S1S3S4S7S8S9S10T2T3T4)</p>	<p>1. Стратегия лидерства (W1W4W6T2T4T5) 2. Рост через экспансию и диверсификацию (W2W4W5T1T6T7) 3. Повышение привлекательности для инвесторов (W1W2W4W6T2) 4. Создание кадрового резерва (W2W3W5T2T7)</p>

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ – ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА

ТОО «Индустрия» можно назвать небольшим предприятием, исходя из

штата в 103 человека. Основная доля сотрудников приходится на рабочих (слесарей, монтажников, подрядных рабочих). Именно в этой категории персонала существует основная и существенная текучесть, которую нужно устранять. Из-за нестабильности в экономической и монетарной политике часто возникает нехватка финансовых средств, которая решается за счет уменьшения объемов производства или взятия ссуд и кредитов в банках второго уровня. Отчасти из-за этого пока невозможен выход за пределы местного рынка. Предприятие поставило себе цель расширить территорию услуг за пределы города (районный центр – город Павлодар, выход на столичный рынок – Астана).

Сопоставим полученные факторы для выделения возможных частных стратегий и их последующего анализа (таблица 11):

- конкурентные активы. Использование преимуществ компании (сильных сторон) для освоения рыночных возможностей (S-O);
- конкурентные пассивы. Преодоление недостатков компании (слабых сторон) для нивелирования угроз (W-T);
- узкие места. Преодоление недостатков компании (слабых сторон) для освоения возможностей (W-O);
- безопасность и защита. Использование преимуществ компании (сильных сторон) для нивелирования угроз (S-T).

3.2 Субъективная оценка привлекательности труда для персонала

Достаточно часто оказывается, что даже в небольших компаниях руководители и собственники часто заблуждаются насчёт собственного персонала. В крупных же компаниях руководство не просто не знакомо лично с каждым работником, но часто весьма приблизительно представляет себе, сколько и каких работников вообще трудится в компании. В итоге различные проблемы с персоналом (например, повышение текучести, нежелание

проявлять инициативу, игнорирование корпоративных мероприятий, саботирование нововведений и т.д.) часто оказываются для работодателя неожиданностью.

Именно для того, чтобы лучше понимать, что на самом деле думает персонал и чего от него ожидать, была выбрана методика опроса. Главной целью выступило желание оценить удовлетворенность трудом и психологическим климатом в организации. Кроме того с помощью вопросов можно узнать:

- степень лояльности персонала;
- отношение к предстоящим или начавшимся нововведениям;
- уровень приверженности компании (готовность и желание работать в компании долгое время);
- уровень информированности персонала о жизнедеятельности компании;
- уровень вовлеченности персонала в решение корпоративных задач;
- уровень напряженности в коллективе.

В.М. Снетковым (приложение А) была разработана методика изучения привлекательности работы в качестве основного показателя социально-психологического климата на предприятии. Социально-психологический климат является преобладающим в коллективе относительно устойчивым психологическим настроением его сотрудников, который проявляется в самых различных формах их деятельности. Он формируется на основе трудовых и эмоциональных отношений в коллективе, а также индивидуальных ценностных ориентациях. Социально-психологический климат является определяющим показателем для системы отношений работников друг к другу, выполняемой работе, труду и другим формам жизнедеятельности (быт, досуг и т.д.)

Главная особенность социально-психологического климата заключается в том, что он дает обобщенную, интегральную характеристику психологического состояния любой из сторон жизни коллектива, потому что

соединяет в себе взаимодействие всего многообразия социальных, групповых и личностных факторов как условий трудовой деятельности.

Основные характеристики благоприятного социально-психологического климата:

- доверие и высокая требовательность друг к другу;
- адекватная деловая критика;
- возможность свободно выражать свое мнение при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;
- отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать отдельные значимые для группы решения;
- удовлетворенность принадлежностью к коллективу;
- взаимопомощь в необходимых ситуациях и эмоциональная включенность;
- осознание ответственности за состояние дел в организации каждым из ее сотрудников.

Таким образом, социально-психологический климат как качественная сторона межличностных отношений проявляется в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной деятельности и развитию личности в группе.

Этот опросник (приложение А) исследует деятельность с двух сторон: производственных отношений и психологического климата. Анкета состоит из двух частей: в первой дается оценка реально существующим условиям работы, а во второй – то же самое, но с точки зрения пожеланий опрашиваемого. Каждое из предложенных суждений оценивается по 10-бальной шкале. Показателем субъективной привлекательности труда для респондента является соотношение двух данных оценок. Преимуществом такого метода является возможность индивидуальной оценки. Именно это позволяет проводить целенаправленную работу с персоналом по улучшению психологического климата в организации и снижению текучести.

Опросник №1 (Приложение В)

Первым респондентом выступает работник низшего звена структуры управления – рабочий, слесарь. Работник – мужчина средних лет, довольно распространенной в городе специализации, с небольшим стажем работы организации. В результатах мы видим большое количество усредненных значений: от 4 до 6 баллов. Возможно, это связано с тем, что работник сотрудничает с предприятием недолгое время или не планирует работать длительный срок. В городе существует достаточное количество предприятий добывающей, энергетической и строительной сферы, нуждающихся в слесарях. Отсюда возникает и проблема текучки, смены кадров.

Судя по низким результатам ответов, сотрудник не принимает активного участия в коллективной жизни, ему не важны личная позиция, развитие коллег и социальные связи между сотрудниками и начальством. Если же говорить об удовлетворенности работой, то исходя из второй таблицы, мы можем заметить большое количество отрицательных показателей. Но здесь следует обратить внимание на численную составляющую: основная часть значений от минус 0,25 до минус 0,75 баллов, что не может судить о крайней неудовлетворенности. Зато у этого сотрудника велика потребность в материальном обеспечении: самое низкое отрицательное значение 6 строки – минус 4,75 балла. На вопрос о значимости оплаты труда, премий и оплаты сверхурочной работы даны самые высокие баллы – 10. То есть в приоритете всегда будет уровень оплаты труда, невзирая на условия труда и отношения в коллективе.

Опросник №2 (Приложение Г)

Второй респондент – это инженер Строительного Управления (СУ), работающий в ТОО «Индустрия» на протяжении 12 лет. Наверное, редко кого сейчас работа может удовлетворить на максимальные 9-10 баллов, поэтому оценки 7-8 считаются достаточно высокими. Мы видим, что работа для данного сотрудника является достаточно интересной и творческой. Высоко

удовлетворены потребности в признании, авторитете, полезности, а также есть возможность развиваться. Кроме того опрашиваемый не считает свою работу легкой, он признает ответственность и считает необходимым условием должности – наличие специальных навыков и образования. Средние оценки заслужили пункты, описывающие отношения в коллективе и, возможно, организационную культуру, что является пищей для размышления руководству.

В сравнении результатов двух таблиц (M1-M2) мы можем выделить привлекательность показателей из пунктов 1 (потребность в творческой и интересной работе), 13 (потребность в общественном признании личного вклада и важности работы коллектива в целом), 14 (потребность в общении, как по «вертикали», так и по «горизонтали»). Респондент удовлетворен творческой составляющей, признанием выполняемых работ и потребностью в общении. Из отрицательных значений можно особенно обратить внимание на пункты 2 (потребность в благоприятных условиях труда), 6 (потребность в личном материальном и социальном обеспечении), 12 (утилитарная потребность). Не удивительно стремление работника к более благоприятным и комфортным условиям труда. Также выделяется финансовая составляющая, сменить место работы сотрудник мог бы за более высокую оплату труда. При этом интересен пункт 12, связанный с вопросами об уровне ответственности и сложности работы. Сотруднику хотелось бы самому иметь возможность выбирать темп работы, отдыхать в установленные договором и производственным графиком дни, а возможно и иметь менее сложные задачи.

Опросник №3 (Приложение Д)

Третий респондент – это молодой сотрудник, проработавший в организации уже 6 лет (с момента окончания учебы). Выше всего он оценил удовлетворенность условиями и организацией труда, стабильность, а также потребность в успехах всего коллектива. Меньше всего на данный момент сотрудника в силу возраста удовлетворяет уважение начальства, признание коллег, невозможность (пока) проявить себя. Опять же учитывая, что

опрашиваемому всего 25 лет, ему бы хотелось видеть более разнообразной и интересной организационную культуру.

При сравнении таблиц мы видим подтверждение удовлетворенности сотрудника условиями труда в положительном значении М1-М2. Интересным фактом является важность для молодого работника успехов и развития коллектива в целом. Подтверждается также и важность организационной культуры и социального климата в организации: самые низкие значения получили пункты 3 (потребность в теплых и доверительных отношениях в коллективе), 9 (потребность в активной жизненной позиции всех членов коллектива). Кроме того очень важным параметром работы является возможность саморазвития, повышения квалификации и получения новых навыков.

В целом по результатам трех опрошенных можно сказать, что независимо от личных предпочтений, условий труда и коллектива, важным аспектом является уровень оплаты труда. И если сотруднику предложат более высокую зарплату, есть большая вероятность его потерять. Некоторые аспекты сложились исходя из возраста, взглядов на жизнь и профессии (сюда можно отнести потребность в творческой работе, признании, развитии и взаимоотношениях с начальством). Довольно-таки средние баллы получили пункты об отношениях в коллективе, общих успехах и взглядах.

3.3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления

Автоматизация и компьютеризация рабочих мест, а также старение профессиональных знаний полученных в учебных заведениях и ускоренно сокращающиеся сроки перехода на новые технологии работы до 0,8 – 2 лет, все это требует постоянного обучения и переобучения персонала на протяжении трудовой жизни. В то же время увеличение потребности в дополнительном

обучении требует от предприятия дополнительных затрат на обновление знаний персонала.

1. Изменение структуры управления.

По результатам проведенных исследований (SWOT – анализа и опроса) можно судить о недостатках в области HR-менеджмента. В графе SWOT – анализа «преодоление недостатков компании (слабых сторон) для освоения возможностей (W-O)» отмечается «преобразование системы управления персоналом». Сюда, в первую очередь, относится создание новой оптимальной структуры управления, а также формирование новой системы ценностей, идеологии и организационной культуры.

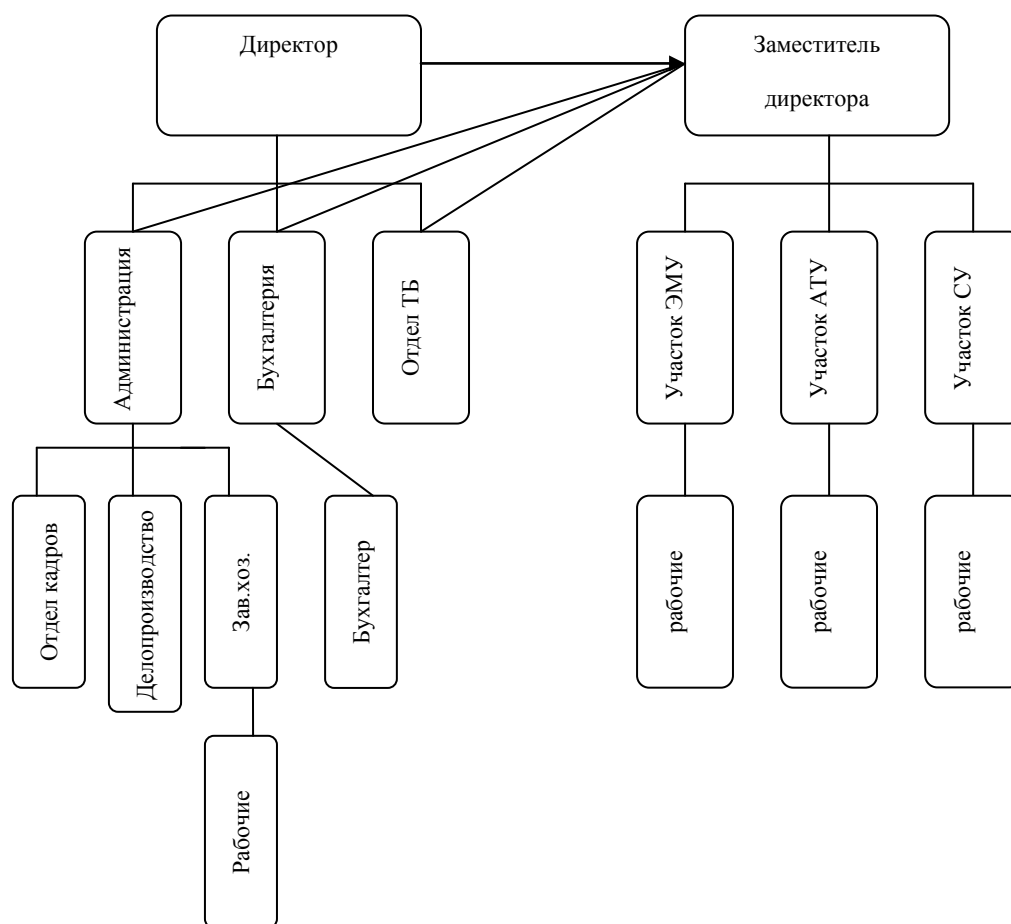


Рисунок 14 – Существующая структура управления

Текущую хаотичную структуру (рисунок 14) нужно трансформировать, по моему мнению, в новую (рисунок 15).

Новая структура управления предполагает расширенный управленческий аппарат. Одного заместителя директора следует заменить на нескольких, которые будут специализироваться по отраслям, т.е. часть полномочий генерального директора будут делегированы заместителям.

Финансовый директор руководит работой по управлению финансами исходя из стратегических целей и перспектив развития организации, по определению источников финансирования с учётом рыночной конъюнктуры.

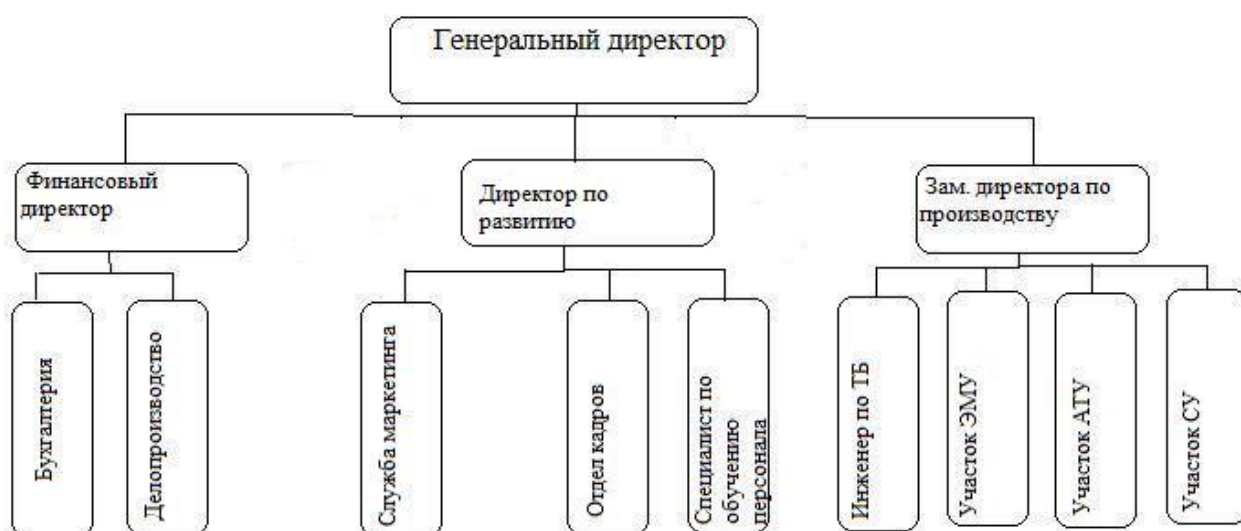


Рисунок 15 – Предлагаемая структура управления

Основные должностные обязанности финансового директора:

- Управление финансовыми потоками предприятия;
- Контроль расходов и обеспечение эффективного использования ресурсов;
- Контроль доходов и обеспечение фирмы финансами (в том числе и кредитными);
- Налоговое планирование;
- Формирование и стратегическое планирование финансовой

политики компании;

- Обеспечение экономической безопасности
- Анализ и снижение возможных финансовых рисков;
- Контроль ведения деятельности предприятия в соответствии с

действующим законодательством;

- Проведение финансово-экономического анализа сделок компании;
- Подготовка финансовой отчетности;
- Управление коллективом финансовых и бухгалтерских служб.

Предприятие, которое не развивается, не может рассчитывать на успешное продолжение своего бизнеса. Именно с этой целью руководители предприятий, которые осознают важность контролируемого процесса перспективного и стратегического планирования деятельности предприятия, принимают решения о введении в штат своего предприятия такой должности, как директор по развитию.

Должность не случайно называется «директором». Служащий, занимающий ее, входит в высший руководящий состав предприятия. Для принятия и воплощения стратегических решений по развитию или реструктуризации необходимы значительные полномочия.

Директор по развитию — это управленец высшего звена, занимающийся качественным изменением и продвижением компании на рынке. По сути, главная задача директора по развитию — вывести компанию на более высокий уровень. Критерием «высокого уровня» является прибыль и доля рынка.

Основные должностные обязанности директора по развитию бизнеса включают в себя:

- Внешнее развитие компании — открытие филиалов, партнерство, выход на новые рынки.
- Исследования рынка и конкурентов, поиск идей для развития бизнеса.
- Анализ и совершенствование бизнес-процессов компании.

- Управление маркетингом (мероприятия, акции, распродажи, участие в выставках, презентации продукции и так далее) и продажами.
- Управление ассортиментом продукции, ценообразованием, политикой продаж.
- Управление сотрудниками (подбор, обучение, мотивация).

Необходимо также наличие соответствующего штата профессионалов по развитию. Служба маркетинга подчиняется непосредственно коммерческому директору. Ее функции представлены на рисунке 16.

Отдел кадров, как уже говорилось, представлен только одним сотрудником, чего не достаточно развивающемуся предприятию. Директор по развитию будет заниматься управлением персоналом компании. Он должен рассчитывать необходимую численность сотрудников, обеспечивать привлечение новых и удержание существующих специалистов, формировать кадровый резерв. Ему в помощники выделяется отдельная единица – специалист по обучению персонала. Он будет разрабатывать кадровую политику, систему мотивации, адаптации и обучения персонала. Иными словами, он должен делать все возможное, чтобы люди в организации работали хорошо и были довольны своей работой.

Инженер по ТБ и охране труда обычно подчиняется непосредственно директору, но в данном случае можно «доверить» его директору по производству.

2. Также предлагается ряд мероприятий по повышению эффективности процесса подготовки и совершенствования системы обучения и переподготовки кадров:

а) оказание помощи и консультирование руководителей направлений в решении социальных и психологических проблем развития коллектива. Будет включать в себя:

- изучение причин возникающих конфликтов;
- разрешение конфликтных ситуаций, а также их предотвращение;

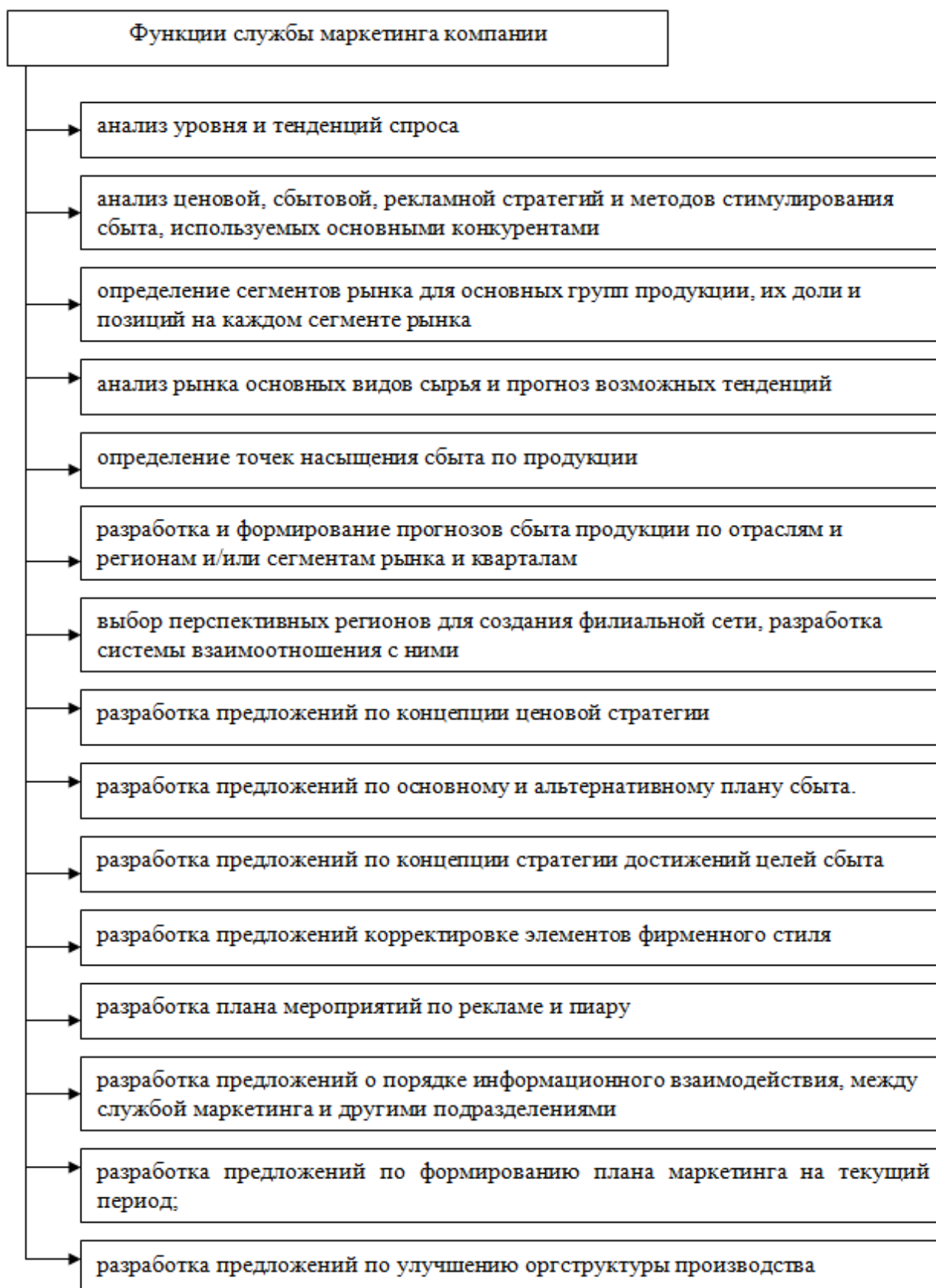


Рисунок 16 - Функции службы маркетинга компании

- консультации специалистов;

б) разработка и проведение тренингов по обучению рядового персонала предприятия также будет осуществляться новым сотрудником;

в) разработка и проведение опросов и анкетирования среди рабочих предприятия;

И самое важное, для решения этих проблем предлагается введение новой штатной единицы – специалиста по обучению персонала, который в своей деятельности будет руководствоваться должностной инструкцией и Уставом учреждения.

Обязанностями такого рода специалиста будут:

- психодиагностика профессиональных качеств, личностных особенностей, анализ психофизиологического состояния сотрудников;

- формирование и развитие нужных качеств персонала в ходе проведения семинаров и тренингов, и др.;

- психологическое консультирование персонала в области профессионального использования и развития индивидуальных способностей;

- анализ индивидуальной и коллективной деятельности персонала;

- планирование профессиональной деятельности на квартал и год.

Специалист по обучению персонала должен владеть навыками проведения различных аттестационных, адаптационных и тренинговых мероприятий, уметь обрабатывать полученные данные и владеть ПК;

- тестирование профессиональных и личностных качеств кандидатов, а также в формирование и развитие необходимых профессиональных качеств;

- проведение анализа причин текучести кадров, подготовка предложений по принятию мер, что способствует адаптации новых сотрудников, разработка и проведение адаптационных программ;

- обеспечение постоянной отчетности перед руководством о выполненных работах, а также составление архивов и формирование компьютерной базы данных по результатам проведения специальных

исследований.

Следует учитывать тот факт, что в настоящее время идет процесс модернизации технического и профессионального образования с учетом потребностей индустриализации страны. Данная модернизация способствует подготовке высококвалифицированных кадров, которые необходимы для реализации программы развития страны.

На основе изучения вышерассмотренной системы предполагается внедрение дуального метода как способ совершенствования системы обучения на ТОО «Индустрия». При этом можно воспользоваться зарубежным опытом Центров профессиональной подготовки, используя как образец разработанные ими учебные планы, программы.

Итак, в соответствии с учебными планами будут выбраны студенты в экспериментальную группу, которые будут находиться на ежедневной оплачиваемой производственной практике в подразделениях предприятия. За студентами должны быть закреплены наставники, которые являются высококвалифицированными специалистами предприятия.

Совместно со студентами повышение квалификации будут проходить и сотрудники предприятия, что является показателем в данном эксперименте.

Также стоит отметить, что прохождение производственной практики студентами на предприятии способствует и формированию кадрового резерва, студенты успешно прошедшие практику закрепляются на предприятии. А это в свою очередь ведет к омоложению персонала и способствует внедрению инновационного подхода к управлению.

3. Создание кадрового резерва.

Одной из проблем предприятия является текучесть персонала. Из предыдущих глав мы видим, что основная масса сотрудников имеют стаж рабочий стаж в фирме от 1 до 3 лет. Достаточно часто случается, что предприятию экстренно требуется новый сотрудник. Причинами этому может служить болезнь прежнего сотрудника, его отказ продолжать работать с этой

компанией, перевод на другую должность или уход к конкурентам. В графе поэлементного SWOT- анализа «конкурентные пассивы. Преодоление недостатков компании (слабых сторон) для нивелирования угроз (W-T)» мы выделили пункт» создание кадрового резерва». Все потому, что поиск и обучение нового сотрудника процесс не быстрый и часто трудоемкий, поэтому нужен кадровый резерв. Он позволит:

- снизить текучесть персонала;
- повысить лояльность;
- снизить средний срок закрытия вакансий;
- снизить средние затраты на закрытие вакансии;
- улучшить бренд компании как работодателя;
- сохранить контроль над фондом оплаты труда;
- улучшить среднесрочные планирования в компании;
- повысить эффективность расходной части HR бюджета;
- повысить репутацию HR департамента в компании.

Фирма «берет курс» на диверсификацию производства, увеличение спектра предоставляемых услуг и географическое расширение. При правильной работе в скором будущем предприятию понадобится много новых сотрудников, которые будут набраны на рабочие должности. Созданный резерв развития поможет заполнить руководящие должности проверенными, верными фирме сотрудниками и специалистами в своей отрасли. Резерв развития должен создаваться из активных квалифицированных работников для работы в новых направлениях, филиалах.

Заключение

Анализируя эффективность системы управления компании ТОО «Индустрия» можно сделать следующие выводы.

Основной целью деятельности ТОО «Индустрия» является извлечение дохода. Для достижения указанной цели товарищество осуществляет услуги (ремонтные, строительные и монтажные работы - подробнее описаны выше), которые не запрещены законодательством.

Основным самым крупным конкурентом фирмы ТОО «Индустрия» является ТОО «Грань Строй», т.к. компания дольше существует на рынке, предоставляет больший спектр услуг и ведет активную рекламную компанию.

Среди основных крупных заказчиков предприятия можно выделить:

- «Отдел строительства акимата города Экибастуза»;
- ТОО «Экибастузская ГРЭС-1 имени Булата Нуржанова»;
- КГКП Поликлиника №1.

В 2013 г. объем реализации составил 377 948,3 тыс. тенге (что соответствует 71311 тыс.руб.), в 2015 г. – 491654,5 тыс. тг. (92765 тыс.руб.), в 2013г. – 485177,9 тыс. тг. (91543 тыс.руб.) Таким образом, рост составил 23,19%, причем как видно наибольший рост произошел в 2015 г., но не на много больше, чем в 2017 г., что говорит о достаточно успешном и стабильном функционировании предприятия.

Предприятие развивает свою деятельность, увеличивает количество своих заказчиков и, стараясь удовлетворить их потребности, увеличивает численность персонала (производственного, в первую очередь).

На данный момент в организации работает 103 человека. По результатам проведенного анализа состава персонала, можно сделать следующий вывод: выросла текучесть кадров предприятия, увеличилось количество больничных листов за год, в основном приходящихся на адаптируемых работников. В целом система учета кадров в настоящее время работает эффективно, однако, для

выявления основных причин, вышеперечисленных проблем необходимо детальнее провести диагностику системы управления персоналом ТОО «Индустрия».

Стоит отметить, что на ТОО «Индустрия» не существует структурированной базы данных на кандидатов, нет никакой системы оценки при подборе кадров, подбор персонала осуществляется на основании хаотичной беседы при личном контакте с начальником отдела кадров, а затем с директором организации. Прием персонала ограничивается заполнением необходимой документации и знакомством нового сотрудника с его непосредственным руководителем и коллективом.

Для того чтобы составить наиболее полную картину объективную картину анализируемого объекта был проведен SWOT-анализ сильных и слабых сторон. Методика показала, по каким направлениям следует развиваться предприятию. К сильным сторонам можно отнести лидерство на местном и областном рынке, высокий технический и технологический уровень работы, опыт работы и узнаваемый бренд. Слабые же стороны предприятия во многом связаны именно с кадровой политикой.

Также для составления объективной картины управления человеческими ресурсами была проведена работа непосредственно с персоналом. Выбранный опросник В.М. Снеткова позволил определить уровень привлекательности работы для сотрудников фирмы. В целом по результатам можно сказать, что независимо от личных предпочтений, условий труда и коллектива, важным аспектом является уровень оплаты труда. И если сотруднику предложат более высокую зарплату, есть большая вероятность его потерять. Некоторые аспекты сложились исходя из возраста, взглядов на жизнь и профессии (сюда можно отнести потребность в творческой работе, признании, развитии и взаимоотношениях с начальством). Довольно-таки средние баллы получили пункты об отношениях в коллективе – организационной культуре, организации работы с персоналом и взаимоотношениях руководитель – подчиненный.

Список использованных источников

- 1 Гавренкова В.И., Гудин Ю.Г. Управление персоналом/ Заворотная Т.Э. – Владивосток: ВГУЭС, 2003. – 96 с.
- 2 Арутюнов В.В. Управление персоналом /В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. – Ростов-на-Дону, 2009. – 448 с.
- 3 Сосновый А.П. Методы и средства эффективной мотивации персонала. Руководство для желающих управлять персоналом. – М: Интел – Синтез, 2008. – 210 с.
- 4 Ильюк В. Сочетание контроля, мотивации и стимулирования как элемент повышения конкурентоспособности персонала коммерческой организации//Вестник НИБа. – 2011. – №15 – С. 123-128.
- 5 Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник /В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 688 с.
- 6 Дятлов В.А. Управление персоналом: учеб. пособие / В.А. Дятлов.- М.: ПРИОР, 2009. – 365 с.
- 7 Зайцева Т. В. Управление персоналом: учеб. /Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2008. – 336 с. – (Профессиональное образование).
- 8 Боронова Г.Х. Психология труда /Г.Х. Боронова, Н.В. Прусова. – М.: Эксмо, 2008. – 160 с.
- 9 Шапиро С.А., Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс/С.А., Шапиро, О.В. Шатаева – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. – 400 с.
- 10 Яркина Т.В. Основы экономики предприятия. - М.: Российский гуманитарный интернет-университет (РГИУ), 2005. – 85 с.
- 11 Афоничкин А.И. Основы менеджмента. – СПб.: Питер, 2007. – 528 с.
- 12 Ямпольская Д.О., Зонис М.М. Менеджмент – СПб: Нева, 2005. – 488 с.

- 13 Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 216 с.
- 14 Костюченко А. Корпоративная культура в деятельности современной российской компании // Менеджмент сегодня. — 2005. — №3 — С. 45-49.
- 15 Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. — СПб.: Питер, 2002. — 336 с.
- 16 Старцев Ю.Н. Менеджмент. Учебное пособие. — НОУ Челябинский институт экономики и права им. М. В. Ладощина. — Челябинск, 2007. — 103с.
- 17 Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов.- М.: ИНФРА-М, 2011. — 304 с.
- 18 Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. — 96 с.
- 19 Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Проспект, 2012. — 624 с.
- 20 Виханский О.С. Менеджмент: учебник. — 5-е изд., стереотип. — М.: Магистр; ИНФРА-М, 2011. — 576 с.
- 21 Вычугов Д.Д. и др. Практикум по менеджменту, Деловые игры: уч. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Высшая школа, 2001. — 192 с.
- 22 Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. — 3-е изд., перераб и доп. — М.: ИНФРА-М, 2011. — 377 с.
- 23 Егоршин А.П. Организация труда персонала: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 320 с.
- 24 Захарова Л.Н. Психология управления: учебное пособие. — М.: Логос, 2012. — 376 с.
- 25 Кибанов А.Я. Конфликтология: учебник / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. — 2-е изд, перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. — 301 с.
- 26 Кибанов А.Я. Управление трудовыми ресурсами: учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И. А. Эсаулова. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 288 с.

- 27 Красноженова Г.Ф., Симонин П.В. Управление трудовыми ресурсами: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2008. – 159 с.
- 28 Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 488 с.
- 29 Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 623 с.
- 30 Чередниченко И.П. Психология управления: учебник. – Ростов н/Д: Феникс, 2004. – 608 с.
- 31 Авилов А. Концепция рефлексивного управления: как оценить кандидата в руководители // Кадровик. – 2010. – №12 – С.6-16.
- 32 Анисимова И. Концепция формирования системы аудита управления персоналом в организации // Кадровик. – 2010. – №11. – С.19-24.
- 33 Бабурин А. Технология управленческого мониторинга / А.Бабурин, Ю.Грызенова // Кадровик. – 2010. – №8. – С.24-29.
- 34 Ветошкина Т. Формирование менеджмента качества персонала // Кадровик. – 2010. - №1. – С.42-47.
- 35 Грачев В. Функции службы управления персоналом организации и их систематизация // Кадровик. – 2010. - №5. – С.36-50.
- 36 Завьялова Е.К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний // Вестник СПбУ. Сер.8. Менеджмент. - 2012. – Вып.2. – С.78-106.
- 37 Котова Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом // Кадровик. – 2010. - №12. – С.44-50.
- 38 Кошелева Ю. Мотивация персонала / Ю. Кошелева, М. Архипов, М. Токарева // Управление персоналом. – 2012. - №16. – С.12-34.
- 39 Минина В. Ключевые сотрудники организации: подходы к идентификации и проблемы управления // Кадровик. – 2011. - №1. – С.86-98.
- 40 Михайлова А. «Четыре колеса» адаптации персонала // Кадровик. – 2011. - №2. – С.115-124.

Приложение А Вопросы для опросника привлекательности труда

(справочное)

Снетков Владимир Михайлович - кандидат психологических наук, доцент кафедры психологического обеспечения профессиональной деятельности Санкт-Петербургского государственного университета (СПбГУ).

К научным интересам преподавателя можно отнести:

- Разработка методологических подходов к изучению человека и его свойств и состояний;

- Разработка многовекторной модели человека как основы проектирования и организационно-психологического обеспечения его жизнедеятельности и профессионального развития.

Основные публикации:

1. Психология коммуникации в организациях: Учебное пособие / СПбГУ, 2001

2. От человекознания к человековедению; "Вестник СПбГУ", серия 6, вып. 2, 2002

3. Философско-методологические основы разработки модели человека как объекта управления» "Вестник СПбГУ", серия 6, вып. 3, 2002

4. Организационно-психологическое обеспечение эффективности профессиональной коммуникации персонала организации глава, в учебн. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности, теория и практика, Речь, СПб, 2010

5. Принципы человековедения "Вестник СПбГУ", серия 6, вып. 3, 2004

Вопросы для опросника привлекательности труда.

1. В работе всегда есть что-то новое, незнакомое и потому интересное

2. Хорошие, безвредные для человека санитарно-гигиенические условия труда

3. В коллективе теплые и дружеские взаимоотношения между людьми

4. У меня много товарищей по работе, которые меня ценят и уважают
5. Есть возможность повышать свою квалификацию, профессиональную грамотность
6. Высокая среднемесячная зарплата
7. В коллективе существуют отношения непримиримости к разгильдяйству, нечестности, бесхозяйственности
8. В коллективе большинство высококвалифицированных, грамотных работников
9. У большинства членов коллектива ответственное отношение к своим обязанностям
10. Всегда своевременные ремонт техники и оборудования, поставка сырья и материалов
11. В коллективе постоянно растет производительность труда
12. Работа простая, не требует специальной подготовки
13. О моей работе не стыдно рассказать друзьям и знакомым
14. В процессе работы всегда есть возможность переговорить с товарищами по работе
15. Работа требует специальных знаний и умений
16. Работа безопасная, не содержит травмоопасных ситуаций
17. Большинство в коллективе – это приятные и симпатичные люди, с которыми можно не только хорошо поработать, но и отлично отдохнуть
18. Я пользуюсь авторитетом и доверием среди работников нашего коллектива
19. Есть возможность поработать на различных операциях, станках, освоить смежные профессии
20. Большие премии
21. В коллективе сложились отношения взаимопомощи и сотрудничества
22. Большинство членов коллектива имеют среднетехническое,

незаконченное высшее образование

23. В коллективе отсутствуют какие бы то ни было нарушения трудовой дисциплины, правил техники безопасности, опоздания и т.п.

24. В коллективе полностью отсутствует работа в сверхурочное время и выходные дни.

25. В коллективе постоянно снижается себестоимость продукции

26. Работа легкая, не вызывает физического переутомления

27. Моя работа имеет большое значение для деятельности всего коллектива

28. Руководитель часто обсуждает со мной различные производственные вопросы.

29. Работа разнообразная. Требуется смекалка, заставляет думать

30. Хорошее, удобное оборудование и техника

31. В коллективе отсутствуют какие бы то ни было конфликты между работниками

32. Администрация предприятия ценит меня как работника

33. Есть возможность и созданы все условия для учебы

34. Высокая оплата сверхурочных часов и работы в выходные дни

35. В коллективе отношения между людьми строятся на основе высокой требовательности и принципиальности

36. Большинство работников обучались или обучаются в системе политпросвещения

37. Большинство членов коллектива характеризуются творческим отношением к труду

38. Работа ритмичная, без штурмовщины

39. В коллективе совсем нет брака в работе

40. Условия работы позволяют выбрать для себя удобный темп работы

41. Продукция, которую я выпускаю, очень важна

42. Руководитель всегда интересуется моими личными делами

43. Работа требует высокой квалификации
44. Хорошо оформлены места общего пользования: столовые, душевые, раздевалки и пр.
45. В коллективе сложилась атмосфера доверия и доброжелательности людей друг к другу
46. Мой руководитель меня уважает
47. Есть возможность постоянно повышать свою экономическую, правовую грамотность
48. Хорошее обеспечение членов коллектива: путевками, жильем, детским садом, пионерским лагерем и пр.
49. Высокая организованность и сплоченность всего коллектива
50. Большинство в коллективе активно участвуют в общественной жизни цеха, предприятия
51. В коллективе каждый считает своим долгом бороться за повышение качества продукции
52. Удобная сменность
53. В коллективе всегда строго выполняются все плановые показатели
54. Работа не накладывает на человека большой ответственности
55. Наш коллектив играет важную роль в жизни всего предприятия
56. Члены коллектива часто проводят вместе свободное время

Приложение Б

Ответный лист и обработка результатов

Цех, отдел _____.

Участок, лаборатория _____.

Специальность _____ разряд _____.

Пол _____ возраст _____ (полных лет)

Образование _____.

Среднемесячная зарплата с учетом всех премиальных _____.

Стаж работы: на этом участке/отделе _____ в этой должности _____.

1 часть

номер	балл	номер	балл	номер	балл	номер	балл	сумма	средняя
								по строке	
1		15		29		43			
2		16		30		44			
3		17		31		45			
4		18		32		46			
5		19		33		47			
6		20		34		48			
7		21		35		49			
8		22		36		50			
9		23		37		51			
10		24		38		52			
11		25		39		53			
12		26		40		54			
13		27		41		55			
14		28		42		56			

2 часть

номер	балл	номер	балл	номер	балл	номер	балл	сумма	средняя	M1-M2
								по строке		
1		15		29		43				
2		16		30		44				
3		17		31		45				
4		18		32		46				
5		19		33		47				
6		20		34		48				
7		21		35		49				
8		22		36		50				
9		23		37		51				
10		24		38		52				
11		25		39		53				
12		26		40		54				
13		27		41		55				
14		28		42		56				

Обработка:

Для удобства обработки все изучаемые потребности сведены в 14 шкал и даны в ответном листе построчно:

1. потребность в творческой и интересной работе;
2. потребность в благоприятных условиях труда;
3. потребность в теплых и доверительных отношениях в коллективе;
4. потребность в признании, в личном авторитете;
5. потребность в собственном развитии;
6. потребность в личном материальном и социальном обеспечении;
7. потребность в принципиальных и требовательных взаимоотношениях в коллективе;
8. потребность в индивидуальном развитии всех членов коллектива;
9. потребность в активной жизненной позиции всех членов коллектива;
10. потребность в хорошей организации труда;

11. потребность в производственных успехах всего коллектива;
12. утилитарная потребность;
13. потребность в общественном признании личного вклада и важности работы коллектива в целом;
14. потребность в общении как по «вертикали», так и по «горизонтали».

Приложение В
Ответный лист №1

Цех, отдел _____.

Участок, лаборатория _____ Электромонтажный участок (ЭМУ) _____.

Специальность _____ слесарь _____ разряд _____ 5 _____.

Пол _____ мужской _____ возраст _____ 35 _____ (полных лет)

Образование _____ среднетехническое _____.

Среднемесячная зарплата с учетом всех премиальных 90.000 тг. (17.000 руб.)

Стаж работы: на этом участке/отделе 3 года в этой должности 2 года.

1 часть

номер	балл	номер	балл	номер	балл	номер	балл	сумма	средняя
								по строке	
1	3	15	7	29	4	43	5	19	4,75
2	6	16	4	30	8	44	4	22	5,5
3	7	17	5	31	6	45	6	24	6
4	9	18	5	32	4	46	7	25	6,25
5	7	19	3	33	6	47	4	20	5
6	4	20	3	34	7	48	4	18	4,5
7	4	21	6	35	5	49	5	20	5
8	4	22	9	36	3	50	6	22	5,5
9	5	23	6	37	4	51	6	21	5,25
10	8	24	5	38	7	52	9	29	7,25
11	7	25	5	39	7	53	8	27	6,75
12	6	26	4	40	8	54	4	22	5,5
13	8	27	4	41	5	55	5	22	5,5
14	9	28	2	42	4	56	4	19	4,75

2 часть

номер	балл	номер	балл	номер	балл	номер	балл	сумма	средняя	M1-M2
								по строке		
1	6	15	6	29	4	43	4	20	5	-0,25
2	7	16	8	30	8	44	4	27	6,75	-1,25
3	6	17	5	31	7	45	7	25	6,25	-0,25
4	7	18	7	32	5	46	7	26	6,5	-0,25
5	8	19	7	33	5	47	6	26	6,5	-1,5
6	10	20	10	34	10	48	7	37	9,25	-4,75
7	5	21	7	35	5	49	6	23	5,75	-0,75
8	7	22	5	36	4	50	3	19	4,75	0,75
9	6	23	8	37	3	51	3	20	5	-0,25
10	7	24	5	38	7	52	8	27	6,75	0,5
11	6	25	5	39	5	53	5	21	5,25	1,5
12	8	26	8	40	8	54	5	29	7,25	-1,75
13	8	27	6	41	5	55	3	22	5,5	0
14	7	28	5	42	4	56	3	19	4,75	0

Приложение Г
Ответный лист №2

Ответный лист

Цех, отдел _____.

Участок, лаборатория Строительное управление _____.

Специальность _____ инженер _____ разряд _____.

Пол _____ мужской _____ возраст _____ 45 _____ (полных лет)

Образование _____ высшее _____.

Среднемесячная зарплата с учетом всех премиальных 140.000 тг (26.500 руб.)

Стаж работы: на этом участке/отделе 12 лет в этой должности 7 лет.

1 часть

номер	балл	номер	балл	номер	балл	номер	балл	сумма	средняя
								по строке	
1	8	15	10	29	8	43	8	34	8,5
2	7	16	7	30	9	44	6	22	5,5
3	7	17	5	31	6	45	7	25	6,25
4	7	18	8	32	7	46	9	31	7,75
5	8	19	6	33	7	47	8	29	7,25
6	8	20	7	34	6	48	6	27	6,75
7	6	21	7	35	6	49	7	26	6,5
8	6	22	9	36	4	50	6	25	6,25
9	7	23	6	37	5	51	6	24	6
10	8	24	7	38	6	52	8	29	7,25
11	7	25	6	39	7	53	8	28	7
12	3	26	5	40	7	54	4	19	4,75
13	10	27	10	41	8	55	8	36	9
14	9	28	9	42	7	56	5	30	7,5

2 часть

номер	балл	номер	балл	номер	балл	номер	балл	сумма	средняя	M1-M2
								по строке		
1	7	15	7	29	7	43	8	29	7,25	1,25
2	10	16	10	30	8	44	6	34	8,5	-3
3	8	17	7	31	7	45	7	29	7,25	-1
4	8	18	8	32	7	46	8	31	7,75	0
5	8	19	6	33	7	47	6	27	6,75	0,5
6	10	20	9	34	8	48	6	33	8,25	-1,5
7	7	21	7	35	9	49	7	30	7,5	-1
8	8	22	5	36	6	50	6	25	6,25	0
9	8	23	9	37	6	51	5	28	7	-1
10	8	24	5	38	8	52	9	30	7,5	-0,25
11	7	25	6	39	6	53	7	26	6,5	0,5
12	6	26	8	40	8	54	6	28	7	-2,25
13	10	27	8	41	7	55	5	30	7,5	1,5
14	7	28	8	42	6	56	5	26	6,5	1

Приложение Д
Ответный лист №3

Ответный лист

Цех, отдел _____.

Участок, лаборатория _____ Электромонтажный участок (ЭМУ) _____.

Специальность _____ слесарь _____ разряд _____ 4 _____.

Пол _____ мужской _____ возраст _____ 26 _____ (полных лет)

Образование _____ среднетехническое _____.

Среднемесячная зарплата с учетом всех премиальных 90.000 тг. (17.000 руб.)

Стаж работы: на этом участке/отделе 6 лет в этой должности 2 года.

_1 часть

номер	балл	номер	балл	номер	балл	номер	балл	сумма	средняя
								по строке	
1	7	15	6	29	5	43	4	22	5,5
2	8	16	7	30	8	44	7	30	7,5
3	6	17	5	31	7	45	6	24	6
4	6	18	4	32	4	46	7	21	5,25
5	7	19	6	33	6	47	6	25	6,25
6	6	20	6	34	7	48	5	24	6
7	5	21	6	35	6	49	6	23	5,75
8	6	22	8	36	4	50	5	23	5,75
9	6	23	7	37	5	51	4	22	5,5
10	8	24	7	38	5	52	8	28	7
11	7	25	7	39	7	53	8	29	7,25
12	8	26	7	40	6	54	5	26	6,5
13	9	27	5	41	5	55	6	25	6,25
14	9	28	3	42	4	56	5	21	5,25

2 часть

номер	балл	номер	балл	номер	балл	номер	балл	сумма	средняя	M1-M2
								по строке		
1	8	15	7	29	6	43	5	26	6,5	-1
2	7	16	7	30	8	44	5	27	6,75	0,75
3	8	17	7	31	7	45	9	31	7,75	-1,75
4	8	18	6	32	6	46	9	29	7,25	-2
5	9	19	8	33	9	47	10	36	9	-2,75
6	7	20	6	34	5	48	6	24	6	0
7	5	21	7	35	6	49	7	25	6,25	-0,5
8	7	22	7	36	6	50	7	27	6,75	1
9	6	23	7	37	8	51	5	26	6,5	-1
10	8	24	6	38	7	52	8	26	6,5	0,5
11	6	25	6	39	6	53	3	21	5,25	2
12	7	26	6	40	7	54	4	24	6	0,5
13	8	27	5	41	8	55	4	25	6,25	0
14	8	28	5	42	4	56	8	25	6,25	-1