

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Многопрофильная деятельность специалиста по управлению персоналом в ООО «Анжеро – Судженском полиграфическом производственном объединении» (г. Анжеро-Судженск)

УДК 005.962.1:655.4/.5(571.17)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И21	Шалагина Анастасия Евгеньевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Блейхер Оксана Владимировна	к.ф.н		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

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

Томск – 2017 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

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

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

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИнЭО

(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
3-11И21	Шалагина Анастасия Евгеньевна

Тема работы:

Многопрофильная деятельность специалиста по управлению персоналом в ООО «Анжеро – Судженском полиграфическом производственном объединении» (г. Анжеро-Судженск)	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	От 12.04.2017г. № 2573/С

Срок сдачи студентом выполненной работы:

01.06.2017

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.Материалы курсовых работ по дисциплинам «Методы стимулирования и мотивации труда в организации», «Психология управления персоналом», «Инновационный менеджмент»
- 2.Монографии.
- 3.Статьи периодических изданий
- 4.Учебники.

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	1.Поставлены следующие задачи: 1. изучить общую и многопрофильную деятельность специалиста по управлению персоналом; 2. проанализировать особенности деятельности многопрофильного специалиста по управлению персоналом в типографии в моногороде Анжеро-Судженск; 3. раскрыть основные и дополнительные обязанности специалиста по управлению персоналом в ООО « Анжеро – Судженском полиграфическом производственном объединении; 4. разработать рекомендации для многопрофильной деятельности специалиста по управлению персоналом в типографии в моногороде Анжеро-Судженск. 2.Цель работы – изучение и анализ деятельности специалиста по управлению персоналом и разработка рекомендаций ее совершенствования в ООО « Анжеро-Судженском полиграфическом производственном объединении» в условиях экономического спада в моногороде.
--	---

Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:

1. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СПЕЦИАЛИСТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ
2. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО « АНЖЕРО – СУДЖЕНСКОМ ПОЛИГРАФИЧЕСКОМ ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ОБЪЕДИНЕНИИ» г.АНЖЕРО-СУДЖЕНСК
3. РЕКОМЕНДАЦИИ НАПРАВЛЕННЫЕ НА ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.01.2017
--	------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Блейхер Оксана Владимировна	к.ф.н		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И 21	Шалагина Анастасия Евгеньевна		

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

Бакалаврская работа		
КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН		
Выполнения выпускной квалификационной работы		

Срок сдачи студентом выполненной работы:		
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный Балл раздела (модуля)
01.02.2017	Составление библиографии, обзор литературы	10
22.02.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
07.03.2017	Написание чернового варианта ВКР	15
25.04.2017	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Блейхер Оксана Владимировна	к.ф.н		

СОГЛАСОВАНО:

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

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 83 с., 7 рис., 3 табл., 50 источников.

Ключевые слова: управление персоналом, система стимулирования, система мотивации, сотрудники, кадровые сотрудники, организация.

Объектом исследования является многопрофильная деятельность специалиста по управлению персоналом.

Цель работы – изучение и анализ деятельности специалиста по управлению персоналом и разработка рекомендаций ее совершенствования на примере типографии ООО «АСППО» в условиях экономического спада в моногороде.

В процессе исследования применялась - статистическая отчетность, документы организации.

В результате исследования были разработаны рекомендации по повышению эффективности управления персоналом, а так же предоставлены директору и в отдел управления персоналом ООО «АСППО» на обсуждение и возможность применения в системе стимулирования и мотивации труда сотрудников организации.

Степень внедрения: разработанные рекомендации предоставлены директору и в отдел управления персоналом ООО «АСППО» на обсуждение и возможность применения в системе стимулирования и мотивации труда сотрудников организации.

Область применения: система стимулирования и мотивации труда сотрудников организации в ООО «АСППО» г. Анжеро-Судженск.

Социальная/экономическая значимость работы: улучшение систем стимулирования и мотивации труда сотрудников, приведет к улучшению финансового показателя самой организации.

Содержание

Глава 1. Деятельность специалиста по управлению персоналом	11
1.1 Общая и многопрофильная деятельность специалиста по управлению персоналом	11
1.2 Сущность мотивации персонала в системе управления персоналом.....	22
1.3 Специфика многопрофильной деятельности специалиста по управлению персоналом в типографиях моногородах	29
Глава 2. Организация управления персоналом на примере типографии ООО «АСППО» г. Анжеро-Судженск.....	37
2.1 Организационная структура предприятия ООО «АСППО»	37
2.2 Управление персоналом.....	43
2.3 Роль отдела продаж в структуре полиграфических предприятий.....	49
2.4 Особенности мотивации, стимулирования и оплаты труда менеджеров по продажам полиграфических предприятий	58
Глава 3. Рекомендации направленные на повышение эффективности	63
3.1. Внедрение системы стимулирования персонала.....	63
3.2 Мотивационная деятельность в типографии ООО «АСППО»	70
Заключение	78
Список использованной литературы.....	80

Введение

Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способной многократно повысить ее эффективность, а само понятие «управление персоналом на предприятии» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использование достижений отечественной и зарубежной науки, наилучшего производственного опыта.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы «Многопрофильная деятельность специалиста по управлению персоналом на примере типографии ООО «АСППО» г. Анжеро-Судженск », объясняется необходимостью решения противоречия, складывающегося в моногородах в период экономического спада. С одной стороны, деятельность компаний по-прежнему требует привлечения специалистов разного профиля, с другой стороны, ощущается острая нехватка бюджета. Известно, что важнейшая составляющая конкурентоспособности напрямую зависит и обеспечивается персоналом предприятия и системой управления персоналом.

Теоретической и методологической основой (обзор литературы) исследования по управлению персоналом послужили книги и статьи следующих авторов: Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И., Герасимов Б.Н., Морозов В.В., Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. и др., а также информация с сайтов и интернет-порталов.

Информационная база: документы организации, статистическая отчетность, результаты наблюдений и бесед с сотрудниками.

Цель работы – изучение и анализ деятельности многопрофильного специалиста по управлению персоналом и разработка рекомендаций ее совершенствования на примере типографии ООО «АСППО» в условиях экономического спада в моногороде.

Задачами работы являются:

- изучить общую и многопрофильную деятельность специалиста по управлению персоналом;
- проанализировать особенности деятельности многопрофильного специалиста по управлению персоналом в типографии в моногороде Анжеро-Судженск;
- раскрыть основные и дополнительные обязанности специалиста по управлению персоналом на примере типографии ООО «АСППО»;
- разработать рекомендации для многопрофильной деятельности специалиста по управлению персоналом в типографии в моногороде Анжеро-Судженск.

Предмет исследования – многопрофильная деятельность специалиста по управлению персоналом на примере типографии ООО «АСППО» г. Анжеро-Судженск.

Объект исследования – многопрофильная деятельность специалиста по управлению персоналом.

В процессе работы над дипломной работой были использованы аналитические методы исследования и обработки информации: наблюдение, метод сравнительного анализа и др.

Научная и практическая новизна работы состоит в использовании системы обучения и развития персонала, наставничества, элементов корпоративной культуры для совершенствования системы управления персонала.

Практическая значимость результатов работы состоит в применении разработанных рекомендаций в сфере типографических услуг на предприятии ООО «АСППО».

Структурно работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

Глава 1. Деятельность специалиста по управлению персоналом

1.1 Общая и многопрофильная деятельность специалиста по управлению персоналом

Около двадцати лет назад в нашей стране была направлена подготовка по обучению специалистов по управлению персоналом. Данный новый вид профессиональной деятельности брал восприятие, как руководство либо управление над людьми в предприятии. Следует отметить, что и по сей день многие руководители, начальники отделов и специалисты в области управления различного уровня не могут различать управление персоналом, как самостоятельного вида профессиональной деятельности и менеджмент, как управление бизнес-процессами в организациях.

На сегодняшний день управление персоналом заявляет о себе, как особый вид профессиональной деятельности и как механизм реализации кадровой политики государства и организаций. Таким образом, перед профессиональными предприятиями в этой сфере появляется не мало проблем, которые в свою очередь предъявляют завышенные требования к специалистам по управлению персоналом социально-экономических систем и потребностям к их квалификации.

Управление персоналом — особый вид профессиональной деятельности, целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов службы управления персоналом, которая включает: разработку философии, концепции, кадровой политики и стратегии управления персоналом; кадровое планирование и маркетинг персонала; наем, оценку, аудит, контроллинг и учет персонала; социализацию, профориентацию, адаптацию и аттестацию персонала; организацию трудовых отношений; управление трудовым потенциалом и интеллектуальным капиталом персонала и организации; управление этическими нормами поведения, организационной культурой, конфликтами и стрессами; управление занятостью; организацию, нормирование, регламентацию, обеспечение безопасности, условий и

дисциплины труда; развитие персонала: обучение, в том числе повышение квалификации и профессиональную переподготовку, стажировку, управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, управление кадровым резервом; мотивацию и стимулирование персонала; социальное развитие персонала; работу с высвобождающимся персоналом; организационное проектирование, формирование и развитие системы управления персоналом, в том числе ее организационной структуры; кадровое, нормативно-методическое, делопроизводственное, правовое и информационное обеспечение системы управления персоналом; оценку и бюджетирование затрат на персонал, а также оценку результативности труда руководителей и специалистов управления, деятельности подразделений системы управления организацией, оценку экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом; управленческий (в том числе кадровый) консалтинг.

В начале XX в. Анри Файоль французский промышленник рассматривал управление как необходимость деятельности руководителя, и в свою очередь отмечал: «Управлять – это значит предвидеть, изучать будущее и устанавливать программу действий; организовывать – строить двойной организм предприятия: материальный и социальный; распоряжаться – приводить в действие персонал предприятия; согласовывать – связывать и объединять, сочетать все действия и умение; контролировать – наблюдать, чтобы все происходило сообразно установленным правилам и распоряжениям».

Например, что бы удачно преодолевать задачи в области управления, организатору производства необходимы обширный кругозор в знаниях и умении мыслить. Такому организатору необходимо знать техническое представление производства, какая там экономика, структура и планирование, а также иметь необходимые знания по социологии и психологии.

Управление – это постоянный процесс влияния на коллектив людей, система координации их деятельности в ходе производства для достижения оптимальных результатов при самых малых затратах.

Для того чтобы принимать обоснованные решения, мало располагать высокой профессиональной квалификацией. Многое зависит от личных способностей руководителя его умение работать с людьми, индивидуальной инициативы, интуиции. Следственно, для того чтобы управлять коллективом необходимо, иметь знания в области теории управления и научиться творчески ее использовать.

Обладая познаниями и искусством управления, руководитель должен уметь избирать цели своей деятельности и вырабатывать стратегию, которая определит средства для их достижения; принимать соответствующие выработанной стратегии решения, за которые он несет персональную ответственность, осуществлять принятые им решения с помощью людей, находящихся в его распоряжении, т. е. уметь управлять ими.

Отечественная наука управления нам говорит о том, что предметом ее изучения являются управленческие отношения. Во-первых, управленческие отношения основываются самим руководством в сфере его влияния (власть) и в «поле» его воздействия (авторитет). Во-вторых, руководитель оказывается в объективно зарождающиеся управленческие отношения:

- между подразделениями (горизонтальные);
- между вышестоящими и нижестоящими руководителями (вертикальные).

Гармоничным соединением человеческих и материальных ресурсов с целью выполнения поставленных задач является управление.

Управление персоналом разбирают, как организационно-экономический механизм подчинения и использования наемного труда в системе хозяйствования.

Анри Файоль выделил для всех систем функции управления:

- предвидение и планирование;
- организацию;
- администрирование;
- координирование;

- контроль.

В конце 1980-х гг. теоретики Запада выделили четыре основные функции управления трудом (рис. 1):

- планирование;
- организацию;
- мотивацию;
- контроль.



Рисунок 1 – Взаимосвязь функций управления трудом

Совсем недавно в самостоятельную функцию управления выделили маркетинг.

Рассмотрим кратко каждую из этих функций.

Планирование определяет:

- цели, наиболее эффективные методы и средства, необходимые для достижения целей
- систему показателей по достижению поставленных задач.

Наиболее ответственная задача планирования – прогнозирование и моделирование.

Обоснованно составленный план является мотивационным стимулом труда всего коллектива и создает уверенность в сопричастности к достижению целей у большинства работников.

Организация – это создание условий, необходимых для успешного функционирования предприятия в настоящем и будущем. Основные задачи предприятия:

- формирование структуры организации;
- обеспечение ее деятельности финансами, оборудованием, сырьем и материалами, трудовыми ресурсами.

Примечателен принцип американского предпринимателя К. Л. Эмерсона: “Работать направленно – значит прилагать к делу максимальные усилия, работать производительно – значит прилагать к делу усилия минимальные!”

Мотивация труда – совокупность материальных и моральных стимулов, на основе которых человек во время трудовой деятельности ставит перед собой конкретные цели.

Система материального стимулирования должна создавать условия, удовлетворяющие требования работников: заработок, необходимый уровень благосостояния и удовлетворения.

Стимулирование высокого качества работы в крупных государственных и частных организациях требует дифференцированной оплаты труда.

Контроль необходим для сопоставления принятого решения с фактическим результатом и оптимизации максимальной эффективности передачи информации.

Совершенная теория управления требует, чтобы контроль был оперативным, гласным, объективным.

Маркетинг персонала – это, с одной стороны, расширение функции производственного маркетинга в области управления персоналом, с другой – вид управленческой деятельности, направленный на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами.

Рассмотрим основной принцип маркетинга. “Производить следует то, что можно продать, а не пытаться продать то, что производится”.

В последние годы в работе с персоналом стал преобладать предпринимательский рыночный подход, при котором труд, его условия и рабочие места рассматриваются как продукты маркетинга.

Основные задачи, стоящие перед маркетингом персонала:

- исследование внешней и внутренней среды предприятия, а также рынка труда для установления текущих и перспективных потребностей предприятия в определенном количестве и качестве персонала;
- поиск и приобретение персонала, характеристики которого соответствуют требованиям, предъявляемые предприятием;
- изучение развития производства для совершенствования подготовки новых рабочих мест, требований, предъявляемых к сотрудникам;
- изучение требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам;
- изучение имиджа организации как работодателя.

Маркетинговая деятельность в области персонала представляет собой комплекс взаимосвязанных этапов по формированию и реализации плана “персонал-маркетинг”.

К началу XXI в. произошли существенные качественные изменения российской рабочей силы. Она представлена более инициативными и мобильными работниками, способными рисковать. Поэтому управление персоналом требует иной, более гибкой и рациональной политики.

Переход на рыночные отношения, постоянные инфляционные процессы, сопровождающиеся ростом цен и падением реальной заработной платы, приводят к возникновению нежелательных конфликтных ситуаций в коллективах. Их решение под силу только высококвалифицированным руководителям, обладающим глубокими теоретическими знаниями и практическими навыками по управлению в современных рыночных условиях.

Переход на рыночные отношения в корне изменил концепцию управления человеческими ресурсами, выбор средств и методов практической

реализации задач по управлению персоналом в целях повышения эффективности производства как условия конкурентоспособности организации.

Прямое управление персоналом – основная задача менеджера любого уровня.

Должностные обязанности менеджера (специалиста) по управлению персоналом могут включать и подбор персонала, и управленческие функции, и кадровое делопроизводство. Рассмотрим общую должностную инструкцию, в которой прописаны должностные обязанности специалиста по персоналу.

Специалист по управлению персоналу выполняет следующие должностные обязанности:

1. Обеспечивает укомплектование предприятия работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации.
2. Определяет потребность в персонале, изучает рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами.
3. Проводит собеседования, тестирования и другие мероприятия с целью определения профессиональных навыков и социально-психологических качеств работающего персонала и кандидатов на вакантные должности.
4. Проводит мероприятия по введению в должность и адаптации новых сотрудников.
5. Организует обучение персонала, координирует работу по повышению квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры.
6. Доводит информацию по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех работников.
7. Организует проведение оценки результатов трудовой деятельности работников, аттестаций, конкурсов на замещение вакантных должностей.
8. Совместно с руководителями структурных подразделений участвует в принятии решений по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, понижение в должности, наложения административных взысканий, а также увольнения работников.

9. Консультирует руководителей разных уровней по вопросам организации управления персоналом.

10. Принимает участие в планировании социального развития коллектива, разрешении трудовых споров и конфликтов.

11. Составляет и оформляет трудовые договоры (контракты) ведет личные дела работников и другую кадровую документацию.

Характерная черта процесса управления персоналом в нынешних условиях — стремление кадровых служб к интеграции всех аспектов работы с персоналом, всех стадий жизненного цикла его трудовой деятельности - с момента найма до выплаты пенсионного вознаграждения. Следует отметить, что в организации нет другого специалиста (кроме менеджера по управлению персоналом), который бы сопровождал всю трудовую жизнь работника. В этом состоит уникальность данной профессии.

Поэтому менеджер по управлению персоналом должен обладать комплексными знаниями, сформированными на стыке ряда наук: экономики, управления, социологии, психологии, конфликтологии, этики деловых отношений, культурологии, педагогики, трудового права, а также эргономики, психофизиологии, профессиологии, психофизиологии профессиональной деятельности, экономики труда, социологии и психологии труда, статистики. Кроме того, такой специалист должен быть глубоко осведомлен и хорошо ориентироваться в требованиях профессиональных стандартов не только видов профессиональной деятельности области управления персоналом, но и других видов профессиональной деятельности, имеющих отношение к организации, где он работает, т.к. он определяет соответствие поступающих на работу в организацию требованиям профессиональных стандартов. Это обстоятельство также подчеркивает особое положение менеджера по управлению персоналом в организации.

Таким образом, был утвержден «Профессиональный стандарт по управлению персоналом» приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от «06» октября 2015 г. № 691н, в котором

расписывается обобщение трудовых функций деятельности по управлению персоналом. (таблица 1).

Таблица 1 – Описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт по управлению персоналом

Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
код	наименование	уровень квалификаци и	наименование	код	уровень (подуровень) квалификаци и
А	Документационное обеспечение работы с персоналом	5	Ведение организационной и распорядительной документации по персоналу	А/01.5	5
			Ведение документации по учету и движению кадров	А/02.5	5
			Администрирование процессов и документооборота по учету и движению кадров, представлению документов по персоналу в государственные органы	А/03.5	5
В	Деятельность по обеспечению персоналом	6	Сбор информации о потребностях организации в персонале	В/01.6	6
			Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала	В/02.6	6
			Администрирование процессов и документооборота обеспечения персоналом	В/03.6	6
С	Деятельность по оценке и аттестации персонала	6	Организация и проведение оценки персонала	С/01.6	6
			Организация и проведение аттестации персонала	С/02.6	6
			Администрирование процессов и документооборота при проведении оценки и аттестации персонала	С/03.6	6
D	Деятельность по развитию персонала	6	Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала	D/01.6	6
			Организация обучения персонала	D/02.6	6
			Организация адаптации и стажировки персонала	D/03.6	6
			Администрирование процессов и документооборота по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала	D/04.6	6
Е	Деятельность по организации труда и оплаты персонала	6	Организация труда персонала	Е/01.6	6
			Организация оплаты труда персонала	Е/02.6	6
			Администрирование процессов и документооборота по вопросам организации труда и оплаты персонала	Е/03.6	6

F	Деятельность по организации корпоративной социальной политики	6	Разработка корпоративной социальной политики	F/01.6	6
			Реализация корпоративной социальной политики	F/02.6	6
			Администрирование процессов и документооборота по вопросам корпоративной социальной политики	F/03.6	6
G	Операционное управление персоналом и подразделением организации	7	Разработка системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения	G/01.7	7
			Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения	G/02.7	7
			Администрирование процессов и документооборота по операционному управлению персоналом и работе структурного подразделения	G/03.7	7
H	Стратегическое управление персоналом организации	7	Разработка системы стратегического управления персоналом организации	H/01.7	7
			Реализация системы стратегического управления персоналом организации	H/02.7	7
			Администрирование процессов и документооборота по стратегическому управлению персоналом организации	H/03.7	7

1.2 Сущность мотивации персонала в системе управления персоналом.

На современном этапе развития экономики повышается интерес ученых и руководителей-практиков к изучению трудовой мотивации работников. Внимание исследователей сосредоточивается на поиске путей улучшения существующих в организации моделей мотивации. Высокий уровень мотивации работников позволяет им максимально раскрыть свой интеллектуальный и творческий потенциал, снизить социальную напряженность, идентифицировать свои интересы с интересами организации и в конечном итоге обеспечить высокий уровень производительности труда.

Важность изучения теории мотивации обуславливается тем, что современные тенденции развития общественных отношений требуют формирования такой системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала, основой которой выступают определенные процедуры и правила, которые способствуют достижению конечной цели управления - развитию качества трудовой жизни работников. Качество трудовой жизни - это открытая система. Оно развивается под влиянием факторов внешней среды, формируемых взаимодействиями субъектов, не входящих непосредственно в состав организации (субъектов РФ, государства, мирового сообщества). При этом мотивация развития качества трудовой жизни концентрирует все возможные способы удовлетворения потребностей субъектов социально-трудовых отношений, имеющиеся как внутри, так и вне организации. Рассмотрение классических теорий мотивации позволяет определить структуру мотивов и стимулов трудового поведения работников, составляющих основу системы управления.

Большинство теорий (Д. МакКлелланда, К. Альдерфера, В. Врума, С. Адамса, В.Скинера) рассматривают узкий круг факторов, мотивирующих трудовое поведение. Теории А. Маслоу, К. Альдерфера, Л.С. Выготского, например, носят весьма умозрительный характер, далеко не всегда подтверждаясь на практике. Другие исследователи, такие как Ф. Герцберг, В.

Оучи, разработали теории, которые хорошо «действуют» только в конкретных условиях места и времени. Основная масса теорий мотивации практически не учитывает индивидуальных различий типов работников и предполагает, что в сходных ситуациях разные люди действуют одинаково.

А. Маслоу - основоположник научного направления по мотивации и стимулированию трудовой деятельности персонала. Исходя из теории А. Маслоу, наиболее сильная потребность определяет поведение человека до тех пор, пока не будет удовлетворена. Удовлетворенная потребность больше не определяет поведение человека, то есть не действует как фактор мотивации. Д. МакКлелланд, продолжая развивать идеи А. Маслоу, дополнительно вводит потребности власти, успеха и принадлежности.

Тенденции последних лет указывают на то, что в управлении мотивацией трудовой деятельности персонала особое внимание придается потребностям более высоких уровней. Подобного рода вопросы детально проработаны Д. МакКлелландом, который утверждал, что к потребностям высшего уровня относятся стремление к успеху, стремление к власти, стремление к признанию. Теория Д. МакКлелланда объясняет, что успех конкретного работника трактуется не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные индивидуальные достижения при реализации активной трудовой деятельности, а также как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них личную ответственность.

Влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека объясняет теория Ф. Герцберга через построение двухфакторной модели, показывающей степень удовлетворенности персонала работой. Классификация побуждений к труду по характеру их действия позволяет разбить все побуждения на две группы, которые основываются на потребностях: поддерживающие (или гигиенические) и мотивационные (мотиваторы). Первые три ступени пирамиды потребностей А. Маслоу включаются в гигиеническую составляющую: потребности в безопасности; в хорошей заработной плате и надбавках; в хорошем руководителе и

благоприятном климате; в хороших условиях труда; в хороших человеческих отношениях.

По мнению В.П. Пугачева, главным практическим выводом из теории Ф. Герцберга является то, что руководители обязаны дифференцированно использовать различные стимулы, и когда потребности низшего уровня достаточно удовлетворены, не делать ставку на гигиенические факторы как основные.

Чтобы мотивировать сотрудников, по мнению Ф. Герцберга, основное внимание нужно уделить тем факторам, которые ассоциируются с самой работой или с ее непосредственными результатами, такими как личный рост, продвижение по службе, признание со стороны коллег и руководителей, ответственность и успех.

Однако Ф. Герцберг отмечает, что гигиенические факторы, как только достигают наивысшей степени удовлетворения со стороны работников, возникают вновь, но только на более высоком уровне, и в случае недостаточности вызывают неудовлетворенность и соответствующее ей фрустрационное поведение.

Отношение работника к процессу внедрения моделей мотивации может меняться, и в первую очередь, под воздействием соответствующих мероприятий со стороны руководителей, которым при внедрении моделей необходимо придерживаться следующих принципов работы с персоналом:

Принцип информационной открытости: позитивное отношение к любому полезному нововведению возможно, если персоналу организации будет понятно, какие на решение каких производственных или социальных задач нацелено данное нововведение;

Принцип превентивной оценки затрат: для трудового коллектива должна быть донесена информация уже на подготовительной стадии об возможных усилиях для выполнения поставленных задач, о том, какие трудности и неудобства их ожидают. Несоблюдение этого принципа может привести к

отождествлению временных затруднений с отрицательными последствиями самого внедрения.

Принцип инициативы снизу: необходимо, чтобы информации была четко доведена до самого низа управленческой иерархии — к непосредственным производителям, чтобы они сознательно воспринимали его полезным и нужным как самим работникам, так и организации;

Принцип непрерывности: внедрение должно быть организовано так, чтобы процесс не прекращался, был не разовой компанией, а каждодневной работой;

Принцип индивидуальной компенсации направлен на учет особенности ценностных ориентации людей, их потребностей и интересов.

Таким образом, важно донести до сотрудников мысль, заключающуюся в том, что модели компетенций необходимы как в интересах повышения эффективности деятельности организации, так и в интересах каждого работника.

Удовлетворение гигиенических потребностей нужно для того, чтобы люди обладали мотивами к деятельности, но, как показывают исследования, для многих работников этого недостаточно.

Для того чтобы сделать сотрудничество эффективным, побудить людей к качественному выполнению своей работы, необходимо удовлетворение мотивационных потребностей (в признании, в возможности обучения и развития, в уважении, в карьерном росте, в дополнительной ответственности и сложной работе, в возможности осуществлять самореализацию). [18, С. 37]

Эффективность трудовой деятельности работника зависит от влияния множества факторов, главными из которых становятся мотивы к удовлетворению собственных потребностей. По оценкам экспертов кадровых служб организаций, подавляющая часть потребностей может быть удовлетворена только комбинацией нематериальных и материальных факторов. При этом формирование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности должно быть направлено на различные категории работников, которые должны мотивироваться по-разному. Определение соотношения

различных факторов мотивации лежит в формулировке целей предприятия, конкретного подразделения, работника в разрезе общих целей предприятия. При этом система мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала должна базироваться на принципе баланса удовлетворения интересов и потребностей работодателя и конкретного работника. Потребности человека обладают уникальными свойствами, учесть которые в рамках предприятия достаточно сложно, однако разрабатывая систему мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала, всегда можно учитывать структуру мотивов работников по схожим характеристикам и использовать различные формы и методы стимулирования их труда.

Среди отечественных ученых наибольших успехов в разработке теории мотивации и объяснении мотивационной структуры работника достигли Л.С. Выготский и его ученики Б.Ф. Ломов и А.Н. Леонтьев. Теория Л.С. Выготского предполагает в психике человека два непересекающихся уровня развития - высшего и низшего, которые и обуславливают высокие и низкие потребности человека и развиваются независимо друг от друга. Это свидетельствует о том, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого невозможно. В итоге высшие и низшие потребности, развиваясь параллельно и независимо, совокупно управляют трудовой деятельностью человека.

Полная реализация мотивационного потенциала предприятия требует создания соответствующих условий. При наличии того или иного конкретного содержания мотивационного потенциала под влиянием различных внешних условий могут быть реализованы разного рода способности работников. Мотивационный потенциал работников должен рассматриваться в совокупности с теми условиями, в которых он реализуется.

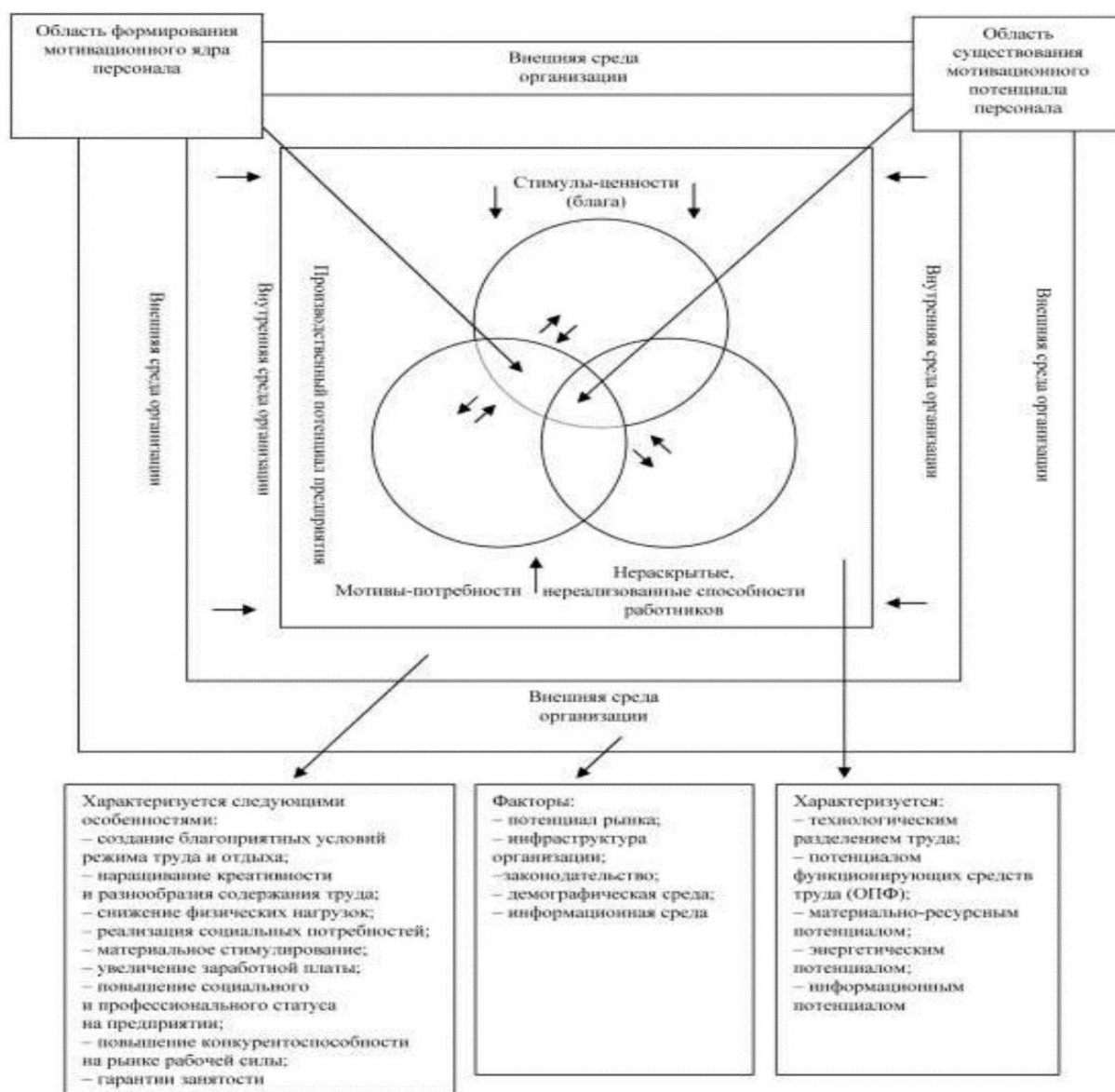


Рисунок 2. Место мотивационного потенциала в модели взаимосвязи понятий «мотивация» и «стимулирование труда».

Таким образом, в качестве теоретической и методологической базы для объяснения мотивов поведения персонала предприятия можно использовать базовые классические теории мотивации. Учитывая выводы теории А. Маслоу, важно понимать и своевременно выявлять то, какие активные потребности присущи работнику, и в соответствии с этим развивать и совершенствовать систему мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

Усложнение технологических процессов производства приводит к росту ответственности работников за результаты их трудовой деятельности и усилению роли потребностей более высоких уровней. Теория Д. МакКлелланда

дает объяснение сущности потребностей высшего уровня, которые выражаются в стремлении к успеху, к власти, к признанию. Роль руководителя в этом случае должна заключаться в том, чтобы способствовать росту квалификации сотрудника, предоставлять ему возможности карьерного роста, способствовать выстраиванию более эффективных коммуникаций в организации.

Мотивационный потенциал работника рассматривается в совокупности с теми внешними условиями, в которых он реализуется. Такое взаимодействие и взаимообусловленность между условиями организационной среды и мотивационной структурой работника позволяют делать выводы о том, какова степень удовлетворенности работника условиями организационной среды и как он реализует свой трудовой потенциал в целях повышения эффективности деятельности организации в целом.

1.3 Специфика многопрофильной деятельности специалиста по управлению персоналом в типографиях моногородах

Выполняя свои профессиональные задачи, любой специалист должен четко представлять, что входит в сферу его обязанностей. Когда мы говорим о структурной организации компании, то обычно подразумеваем, что в компании имеется департамент по персоналу, служба персонала, HR-отдел или же отдел по развитию персонала. От названия подразделения суть меняется незначительно. Однако в разных организациях это подразделение выполняет разные функции: от рекрутинга до коучинга, от решения повседневных управленческих задач до аттестации. При наличии настоящих профессионалов переоценить роль службы по персоналу достаточно трудно. Консалтинговые исследования свидетельствуют о том, что показатели успешности бизнеса во многом зависят от стиля управления и внутренних ресурсов компании, то есть от человеческого фактора.

Главная обязанность службы персонала — это оказание помощи руководству организации, линейным менеджерам, работникам, в общем — всему персоналу организации. Основываясь на этом, сформулируем ключевые характеристики деятельности менеджера по персоналу.

1. Ориентированность на потребность руководства и персонала. Определяющим моментом в деятельности менеджера является ориентированность на запросы и нужды руководства и работников. В одном случае акцент может делаться на найме временного персонала, в другом — на мотивировании отдельных групп работников или же разработке внутрифирменной системы оплаты труда и индивидуального поощрения. В обязанности менеджера по персоналу также входит разработка и адаптация методик управления и развития персонала для удовлетворения потребностей организации.

2. Следование принципам совместно-творческой деятельности. По мнению Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина, для эффективного управления

персоналом и решения комплексных проблем «менеджер по персоналу должен освоить техники созидания и воспроизведения форм совместно-творческой деятельности». Среди основных принципов совместно-творческой деятельности выделяют следующие:

- принцип индивидуального творчества — постоянное развитие способностей каждого индивидуума (через обучение действием, включенность в системы непрерывного образования и самообразования);
- принцип социального творчества — разработка и институционализация необходимых для решения стоящих задач социальных структур;
- принцип культурного творчества — ориентация в совместной деятельности на высшие культурные достижения, на инновационные процессы и изобретательство;
- принцип морального творчества — готовность человека служить моральным образцом другим и самому себе.

3. Следование этическим нормам. Менеджеры по персоналу должны придерживаться двух принципов этики: своей профессиональной этики и внутренней этики компании. Для примера приведем основные положения Кодекса профессиональной этики Привилегированного института персонала и развития (CIPD). В качестве норм, которых должны придерживаться менеджеры по развитию персонала, в нем выступают:

- Точность — информация, предоставляемая работникам и клиентам должна быть максимально точной.
- Беспристрастность — в процессе консультирования персонала менеджеры должны проявлять лояльность и терпимость.
- Конфиденциальность — работники по персоналу должны соблюдать принцип конфиденциальности относительно всей информации, которая им доступна (включая информацию о бывших работниках).

Соблюдение ценностной системы организации не означает беспрекословное следование всем правилам и традициям. Курение на рабочем

месте или негласное бойкотирование вновь прибывших сотрудников тоже может быть частью корпоративной культуры. В силах менеджера по персоналу способствовать развитию этических и моральных принципов сотрудников, культивируя позитивные формы действия, закрепляя их не только при помощи определенных мер (тренинговой, сопроводительной работы, нацеленной на развитие корпоративной культуры, формирование доверия, сплоченности), но и собственным поведением. К тому же, он должен не только сам соответствовать определенным моральным требованиям, но и сознательно использовать механизмы моральной регуляции в управлении человеческими ресурсами.

4. Умение управлять изменениями (кризисное управление), а также действовать в условиях внедрения инноваций. Арсенал мероприятий, продолжительность, распределение воздействия для преодоления сопротивления нововведениям зависит от многих факторов. Однако можно выделить основные задачи для формирования условий готовности к принятию изменений. Это — формирование доверия к предстоящим изменениям (в частности, информирование и прояснение ситуации, наглядная демонстрация кредитным исполнителем преимуществ и выгод принятия инноваций, пр.) и повышение юридической компетенции сотрудников для обретения уверенности в положительных результатах предстоящих изменений.

5. Постоянное личностное и профессиональное развитие. Работа менеджера по персоналу осуществляется непосредственно во взаимодействии с людьми и связана с изменяющимися обстоятельствами. Поэтому, для того чтобы быть профессионалом, требуется постоянное совершенствование. У менеджера по персоналу должно быть не только высшее и профильное образование и аналитический склад ума. Он должен еще обладать рядом личностных качеств. Такими, в частности как, стрессоустойчивость, высокая адаптивность, развитые коммуникативные навыки, неконфликтность, толерантность и другие.

Основными задачами менеджера по управлению персоналу являются:

1. Организация работы с персоналом в соответствии с общими целями развития компании и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного корпоративного результата и профессионального совершенствования работников. Деятельность менеджера по персоналу должна соответствовать долгосрочным целям организации и формировать благоприятный базис, необходимые условия для достижения этих целей.

2. Определение потребности в персонале и основных источников привлечения ресурсов. Менеджер по персоналу осуществляет поиск и подбор кадров, проводит собеседования с кандидатами, их первичную диагностику. Неправильное распределение обязанностей и использования человеческих ресурсов могут привести к некомпетентному выполнению трудовых функций, неэффективным показателям труда, финансовым проблемам компании, неблагоприятному психологическому климату. Поэтому своевременное определение потребности в пополнении штата или замене сотрудника позволит избежать многих трудностей в последующем.

Процедура подбора персонала проходит в несколько этапов:

- выявление потребности в персонале и определение требований к кандидату (разработка должностных инструкций, перечней адекватных сбалансированных требований к кандидату для каждой должности, пр.);
- привлечение кандидатов на должности (обзор внешних и внутренних ресурсов, целевое размещение объявлений о наборе);
- отбор кандидатов (тщательный анализ анкет, планирование и проведение собеседований, тестирование, анализ документов, оценка соответствия возможностей кандидата требованиям должности, принятие решения, заключение договора и т.д.).

На наш взгляд, самое важное в процедуре отбора персонала — это адекватная оценка соответствия требований к кандидату реальным необходимым характеристикам для выполнения работы, и на следующем уровне — соответствия возможностей, способностей кандидата требованиям к должности.

3. Проведение оценки результатов трудовой деятельности работников, аттестаций, конкурсов на замещение вакантных должностей. Регулярное проведение аттестаций позволяет определить степень эффективности использования и качество человеческих ресурсов компании, уточнить требования, предъявляемые компанией к сотрудникам и соответствие им результатов трудовой деятельности, выявить трудности и проблемы, которые препятствуют достижению сотрудниками необходимых рабочих показателей, определить основные направления обучения, повышения квалификации и развития персонала компании, а так же повысить производительность и качество труда вследствие повышения уровня мотивации и ответственности персонала.

4. Организация обучения персонала, координация работы по повышению квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры. Одной из задач, необходимой для достижения целей организации, является увеличение стоимости основного ресурса компании — ее работников. Поэтому грамотное инвестирование в обучение позволяет повышать профессиональную компетентность сотрудников и достигать более высоких результатов деятельности.

5. Повышение квалификации работников — это, прежде всего, расширение набора основных навыков, необходимых для результативной работы, приобретение навыков взаимодействия в новых для работника ситуациях, развитие личностных качеств за счет корпоративного обучения.

6. Организация эффективной системы коммуникации, доведение информации по кадровым вопросам до всех работников. Сбалансированный информационный обмен в организации предполагает, что работники будут осведомлены об основных решениях руководства, структурных, стратегических изменениях в компании, а руководство должно быть осведомлено о прибытии новых работников, об основных происходящих в среднем звене сотрудников событиях.

7. Оценка деловых и личностных качеств работников, трудовой мотивации. Для разработки системы мотивации персонала, для реализации программы по формированию благоприятного психологического климата, для выявления потребности в обучении и его планировании, для получения психологического портрета каждого сотрудника и его оценки менеджер должен владеть методами диагностики и проводить ее в зависимости от цели.

8. Разработка эффективной системы мотивации. Одно дело найти грамотного сотрудника, другое — удержать его. Поэтому одна из важных обязанностей менеджера по работе с персоналом заключается в диагностике и разработке эффективной системы мотивации. Кроме материальных стимулов, которые сразу приходят на ум, не стоит забывать и о нематериальных методах мотивации.

9. Консультирование руководителей разных уровней по вопросам организации управления персоналом, планирование повышения квалификации руководителей. Высокая компетентность способствует повышению показателей труда руководителей, дает им благоприятные возможности для развития. К тому же, менеджер по персоналу имеет доступ к информации, принимая которую во внимание, можно вынести на обсуждение более обоснованные и эффективные предложения. Тем самым менеджер по персоналу может способствовать формированию активности в направлении стратегических целей организации.

10. Участие в планировании социального развития коллектива, разрешении трудовых споров и конфликтов, создание благоприятного социально-психологического климата и развитие корпоративной культуры.

Социально-психологический климат компании включает в себя такие показатели, как удовлетворенность трудом, условиями, содержанием, взаимоотношениями с коллегами по работе, стилем управления в компании, уровнем напряженности и конфликтности, профессиональным развитием, а также уровнем доверия в организации. Поэтому при исследовании психологического климата рассматриваются именно эти показатели. После

выявления проблемных моментов менеджеру становится ясно, в каком направлении следует работать для достижения благоприятных психологических условий деятельности.

Развитая корпоративная культура предполагает высокую лояльность персонала и единство целей, приверженность основным ценностям компании, следование правилам и соблюдение сотрудниками установленных в компании норм. Осуществление мероприятий, способствующих формированию корпоративной культуры, повышает сплоченность коллектива, позволяет указать приоритеты. В этих целях менеджером по персоналу могут быть разработаны специальные проекты, такие как: «Кодекс сотрудника компании», «Лучший проект года», «Лицо компании» и т.д.

11. Составление и оформление трудовых договоров, ведение личных дел сотрудников и других документов. Менеджер по персоналу должен организовать надлежащий документированный учет персонала, позволяющий быстро и оперативно принимать необходимые управленческие решения.

Когда видишь мир полиграфии изнутри, нельзя не заметить типичные особенности, присущие функционированию данного рынка. Очень часто специалисты типографий являются настоящими фанатами своего дела и всеми силами стараются осваивать современные технологии, внедрять новую технику. Однако, вкладывая силы и средства, кстати сказать – немалые, в совершенствование производства, они не уделяют должного внимания построению коммуникации между полиграфическим предприятием и заказчиком. В чем это выражается? Как правило, связь типографии и клиента осуществляется через сотрудников отдела продаж. Нет нужды доказывать, насколько серьезным активом на рынке услуг является хорошая клиентская база. Между тем многие руководители типографий не считают отдел продаж важным структурным подразделением и не занимаются в необходимой степени его развитием, пренебрегая элементарными правилами управления персоналом данного подразделения. Из такого отношения руководителей вытекает и другая

серьезная проблема печатного рынка – острая нехватка в типографиях высокопрофессиональных менеджеров по работе с клиентами.

Как известно, конкуренция на рынке услуг по печати всегда была весьма жесткой, и особенно она усилилась в условиях кризиса, когда резко сократились объемы выпуска печатной продукции. При этом подавляющее число типографий оказывает примерно одинаковый спектр услуг, обеспечивает примерно одинаковое качество полиграфического исполнения и имеет сопоставимые цены. Это означает, что для многих, если не сказать – большинства, заказчиков в принципе безразлично, с какой типографией сотрудничать. Привлекать их скидками до бесконечности невозможно, потому что рано или поздно все упирается в окупаемость самого производства. Вот тут на первый план и выходит качество обслуживания клиентов, умение менеджеров по продажам привлечь и удержать клиента. Именно наличие команды профессионалов в этой сфере деятельности во многом определяет уровень конкурентоспособности полиграфического предприятия.

Глава 2. Организация управления персоналом на примере типографии ООО «АСППО» г. Анжеро-Судженск

2.1 Организационная структура предприятия ООО «АСППО»

Предприятие ООО «АСППО» было зарегистрировано 21 февраля 2008г. По форме собственности относится к обществу с ограниченной ответственностью. Общество является хозяйствующим субъектом, обладающим правами юридического лица по законодательству Российской Федерации, имеет самостоятельный баланс, расчётный счёт, печать со своим наименованием.

Предприятие действует в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» и Уставом для осуществления хозяйственной, производственной и иной коммерческой деятельности, удовлетворения общественных потребностей в продукции, работах и услугах и получения прибыли.

Предприятие отвечает по своим обязательствам всем имуществом предприятия, если иная ответственность не установлена законодательством и договором о закреплении за предприятием имущества на право полного хозяйственного ведения.

Основной вид деятельности типографии ООО «АСППО»: изготовление печатной и сувенирной продукции.

Уставом ООО «Типография «АСППО» предусмотрено осуществление следующих видов деятельности:

- деятельность по производству и реализации печатной и сувенирной продукции: широкоформатная печать, изготовление визиток, открыток, буклетов, флаеров, кружек, футболок, флажков.
- оказание услуг по доставке продукции заказчику, изготовление дизайна.

- участие в тендерах, выставках, ярмарках, презентациях, конференциях, концертах в виде полиграфического партнера.

Основной целью деятельности фирмы, в соответствии с Уставом типография ООО «АСППО», является расширение рынка товаров и услуг, а также получение прибыли.

Функциями типографии ООО «АСППО» являются:

1. Формирования наиболее ходового ассортимента; закупка бумаги и комплектующих; хранение;
2. прием заказов; изготовление печатной и сувенирной продукции; доставка товаров.

Типография ООО «АСППО» - малое предприятие, штат которого состоит из двенадцати человек. В него входят директор, бухгалтер, менеджер по работе с клиентами, менеджер по продажам, два дизайнера, два печатника, один резчик и два работника пост печатной обработки.

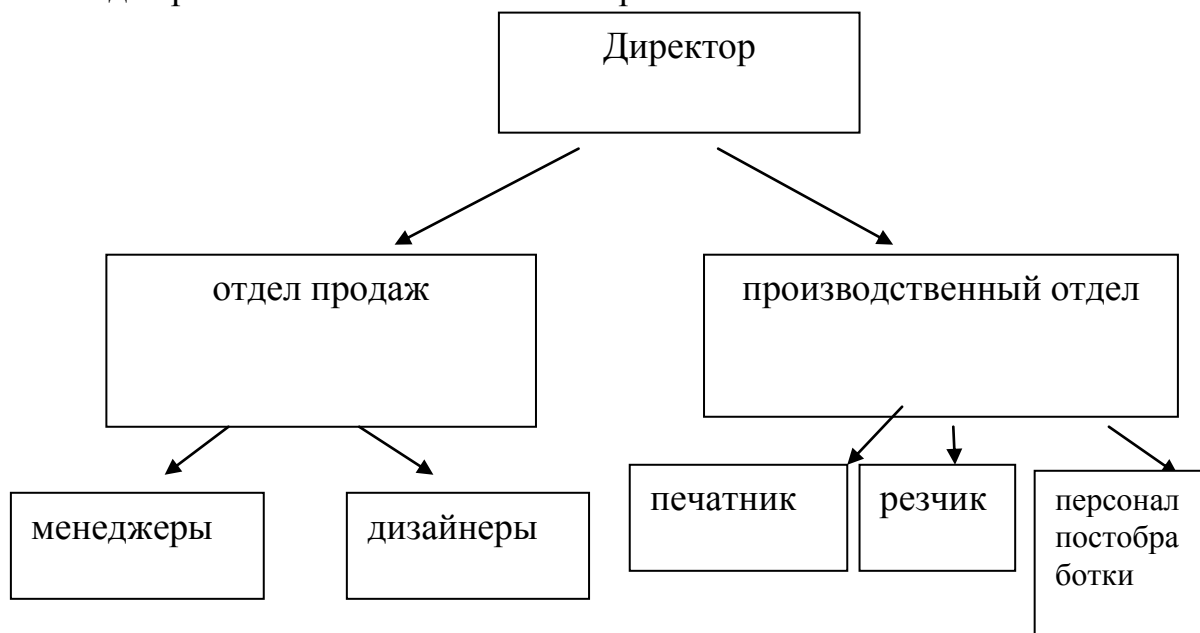


Рисунок 3 – Организационная структура ООО «Типография «АСППО»

Предприятие арендует одно офисное помещения, которое разделено на два отдела, одно производственное, другое для приема заказов. Типография находится по адресу п: 652470, Кемеровская область, г. Анжеро-Судженск, Ул. Ленина д.6 . Так как отделы находятся рядом, менеджеры могут

контролировать изготовление и упаковку продукции, наличие материала и проводить инвентаризацию. Благодаря этому упрощена схема документооборота.

Управлением фирмы занимается директор. В его ведении находятся вопросы стратегического характера. Он контролирует деятельность всех отделов. Также в его компетенции вопросы движения финансовых потоков и заключение договоров с поставщиками и банками.

Отдел управления персоналом (далее ОУП) является самостоятельным структурным подразделением типографии ООО «АСППО» и подчиняется непосредственно директору предприятия.

Основные задачи ОУП:

Комплектование Общества кадрами руководителей, специалистов и служащих требуемых специальностей и квалификации в соответствии с целями, стратегией и профилем предприятия, изменяющимися внешними и внутренними условиями его деятельности.

Рациональное использование имеющегося кадрового потенциала, обеспечение соблюдения законности в решении кадровых вопросов, участие в формировании стабильного коллектива.

Организация и проведение всех видов подготовки и повышения квалификации кадров в соответствии с целями, стратегией и профилем Общества, кадровой политикой, направлениями и уровнем развития техники, технологии и организации управления.

Функции ОУП:

1. Подбор и расстановка кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств, способных решать вопросы, связанные с деятельностью предприятия в рамках осуществления эффективной кадровой политики для обеспечения успешного функционирования и развития типографии.

2. Организация разработки и реализации целей кадровой политики предприятия в области управления персоналом.

3. Формирование и ведение базы данных о количественном и качественном составе кадров, их развитии и движении.

4. Определение текущей и перспективной потребности в кадрах и источников ее удовлетворения на основе изучения рынка труда, установления прямых связей с учебными заведениями и службами занятости.

5. Своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами руководителя предприятия, учет личного состава, контроль за сроками действия трудовых договоров и своевременным их продлением, выдачу справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников, хранение и заполнение трудовых книжек и ведение установленной документации по кадрам, а также подготовка материалов для предоставления персонала к поощрению и награждениям.

6. Организация ведения табельного учета, составление и выполнение графиков отпусков, контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия и соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка, анализ причин текучести.

7. Разработка мероприятий по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров, потерь рабочего времени, контроль их выполнения. Контроль за оформлением документов на нарушителей трудовой дисциплины согласно трудовому законодательству и внутренним нормативным актам.

8. Контроль за соблюдением пропускного режима и правильностью использования работников в подразделениях предприятия.

9. Своевременная подготовка материалов для формирования всех отчетов по фонду оплаты труда Общества. Планирование фонда оплаты труда и анализ эффективности применения действующих форм систем оплаты и материального стимулирования, разработка предложений по их совершенствованию.

10. Организация проведения аттестации работников Общества, её методическое и информационное обеспечение, документальное оформление решений аттестационных комиссий, участие в анализе результатов аттестации, разработка мероприятий по реализации решений аттестационных комиссий.

11. Формирование кадрового резерва на выдвижение на руководящие должности, должности специалистов и служащих, замещение должностей.

12. Обеспечение постоянного повышения уровня профессиональных знаний, умений и навыков работников Общества в соответствии с целями и стратегией предприятия.

13. Обеспечение заключения договоров с учреждениями профессионального образования, предприятиями по обучению и стажировке персонала, определение затрат на обучение, организация направления работников на учебу в соответствии с заключенными договорами.

14. Организация совместно с руководителями подразделений проведения стажировки и работы по адаптации молодых специалистов к производственной деятельности.

15. Обеспечение правильного расходования средств на подготовку кадров в соответствии с утвержденными сметами и финансовыми планами Общества.

16. Организация производственной практики студентов и учащихся.

17. Обеспечение подготовки документов по пенсионному страхованию, а также документов, необходимых для назначения пенсий работникам предприятия, их семьям, и представление их в орган социального обеспечения.

18. Обеспечение социальных гарантий трудящимся в области занятости, соблюдения порядка трудоустройства и переобучения высвобождающихся работников, предоставления им установленных льгот и гарантий.

19. Ведение воинского учета персонала.

20. Совершенствование совместно с другими подразделениями системы моральной мотивации труда на предприятии и реализация мотивационных проектов.

21. Консультирование руководителей структурных подразделений в части трудового законодательства и управления персоналом.

22. Рассмотрение заявлений и жалоб трудящихся по вопросам, относящимся к компетенции ОУП, анализ причин их возникновения и подготовка предложений по их устранению.

2.2 Управление персоналом

Время начала и окончания работы и перерыва для отдыха и питания устанавливаются для работников приказом о внутреннем распорядке.

Кадровый работник обязан организовать учет явки на работу и ухода с работы, а также использование обеденного перерыва. Перерыв не включается в рабочее время. Работник может использовать его по своему усмотрению и на это время отлучиться с работы.

Работника, появившегося на работе в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения, работодатель не допускает к работе в данный рабочий день (смену).

Отсутствие работника на рабочем месте без согласования с работодателем допускается только по уважительной причине – предоставление работодателю больничного листа либо иных оправдательных документов, утвержденных ТК РФ. Отсутствие работника без уважительной причины на рабочем месте, является прогулом и наряду с появлением в состоянии алкогольного или наркотического опьянения наказывается в соответствии с ТК РФ увольнением с соответствующей записью в трудовой книжке. Для оформления факта прогула составляется докладная от непосредственного руководителя, подписанный комиссией акт о факте отсутствия работника на рабочем месте, объяснительная работника при появлении и приказ об увольнении работника.

В случае появления работника на рабочем месте в состоянии алкогольного или наркотического опьянения, составляется докладная от непосредственного руководителя, подписанный комиссией акт о факте опьянения с указанием признаков опьянения, вызывается наряд милиции, в чьем сопровождении работник следует на освидетельствование. В случае, если опьянение подтверждается, то издается приказ и работника увольняют согласно ст. 81 п.6б ТК РФ.

Очередность предоставления ежегодных отпусков устанавливается графиком отпусков.

Работник имеет право на отпуск без сохранения заработной платы (ст. 128 ТК РФ). Такой отпуск предоставляется по заявлению работника в следующих - случаях: похороны близких родственников; свадьба близких родственников и друзей; другие значимые для работника даты и события.

График отпусков составляется по соглашению с работником на каждый год не позднее, чем за две недели до наступления календарного года и доводится до сведения всех работающих.

Численность производственных рабочих в типографии ООО «АСППО» составляет 12 человек.

Для всех работников типографии ООО «АСППО» установлена оплата труда согласно окладу за календарный месяц. Размер оклада закреплён в трудовом договоре и штатном расписании. Все работники, имеющие одинаковую должность, получают одинаковый оклад.

Директор, исходя из результатов работы и финансовых показателей компании, имеет право назначить премию одному, нескольким или всем работникам, о чем составляется отдельный приказ с указанием причин премирования.

Со всех доходов работников, согласно НК РФ, удерживается подоходный налог. Предприятие является налоговым агентом и перечисляет НДФЛ в налоговую службу.

Кроме того, на фонд оплаты труда начисляются страховые взносы согласно 212 ФЗ. Стандартный размер страховых взносов 30% в т.ч.:

1. 22% перечисляется в ПФР на пенсионное страхование. Пенсионное страхование начисляется персонафицировано с разделением на каждого человека в отдельности.

2. 2,9% в ФСС на социальное страхование

3. 5,1% в ФФОМС на медицинское страхование

Кадровая политика типографии ООО «АСППО» нацелена на обеспечение предприятия квалифицированными кадрами, создание сплоченной команды профессионалов, способной оперативно и качественно решать текущие и стратегические задачи. В 2014 году на предприятии решались такие основные задачи кадровой политики, как:

- перспективное и текущее планирование по кадровому обеспечению в зависимости от стратегии развития типографии ООО «АСППО»;
- организация работы по обеспечению типографии ООО «АСППО» квалифицированными кадрами;
- разработка локальной нормативной базы;
- развитие корпоративной культуры.

В своей кадровой политике типография ООО «АСППО» делает ставку на энергичных, молодых сотрудников, неизменно доброжелательных и терпеливых с заказчиками, приветливых и отзывчивых по отношению друг к другу.

В зависимости от ориентации на собственный или внешний персонал, степени открытости по отношению к внешней среде, кадровую политику типографии ООО «АСППО» можно охарактеризовать как открытую. Такая кадровая политика осуществляется в случае, когда организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне: можно начать работать как с самой низшей должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учёта опыта работы в сфере управленческого учета

В области управления персоналом кадровая политика типографии ООО «АСППО» решает следующие задачи (рис.4).

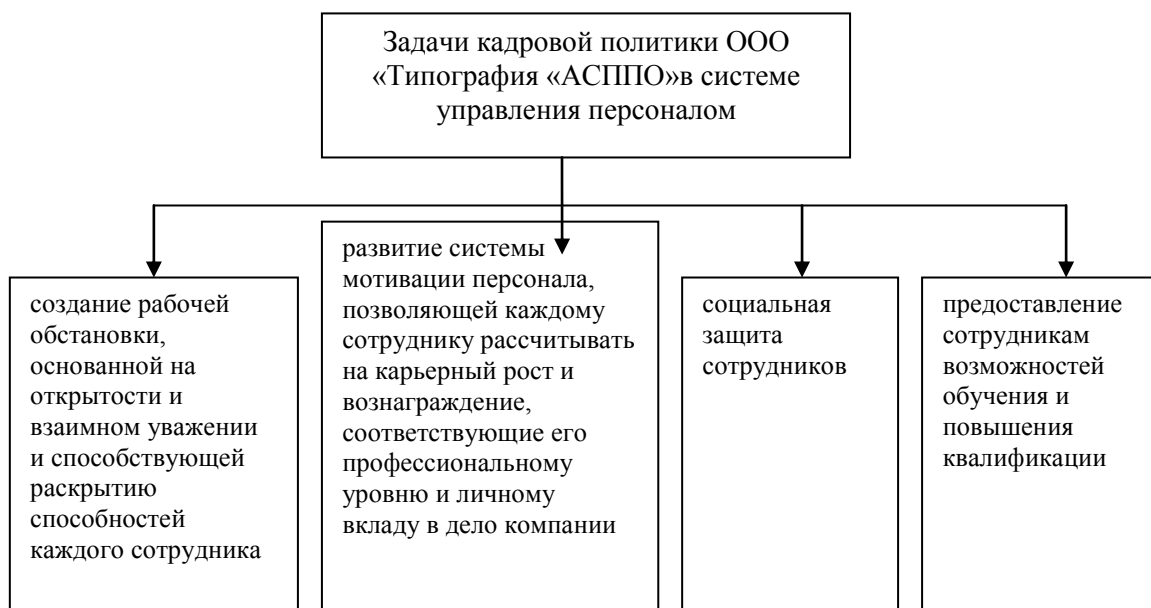


Рисунок 4 – Задачи кадровой политики типографии ООО «АСППО» в области управления персоналом

Функции по управлению персоналом типографии ООО «АСППО» выполняет специалист отдела кадров.

Ниже приведена таблица, в которой фиксируются основные положительные и отрицательные стороны кадровой работы типографии ООО «АСППО».

Положительные стороны кадровой работы	Отрицательные стороны кадровой работы
Постоянное совершенствование кадровой политики	Отсутствие документально разработанной кадровой политики
Высокая квалификация большинства работников	Несовершенная система мотивации персонала
Постоянный курс на обучение и повышение квалификации персонала	
Отсутствие серьёзных конфликтных ситуаций	

Таблица 2. Основные положительные и отрицательные стороны кадровой работы типографии ООО «АСППО».

Основные функции по управлению персоналом в типографии ООО «АСППО» следующие (рис. 5):



Рисунок 5 – Основные функции по управлению персоналом в ООО «Типография «АСППО»

К дополнительным следует отнести задачи, которые могут выполняться совместно с основными, но как правило, управленческое распорядительство по ним осуществляют внешние подразделения. К такому роду задач относятся:

- охрана труда и техники безопасности;
- расчет и выплата заработной платы;
- оказание различного рода услуг (например, организация информационной связи, услуги в области социальной инфраструктуры).

Учет кадров ведется с использованием программы 1-С: Предприятие-зарплата и кадры.

Управление персоналом в типографии ООО «АСППО» происходит согласно структуре по степени подчиненности. Труд работников типографии ООО «АСППО» организован в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка (ПВТР).

Для оценки влияния заработной платы работников на эффективность функционирования предприятия, проведем анализ фонда заработной платы и

сопоставление темпов роста последней с темпами роста его финансовых результатов.

2.3 Роль отдела продаж в структуре полиграфических предприятий

К полиграфии относится достаточно широкий спектр продукции, изготавливаемый по различным технологиям и различными объемами.

Всю полиграфическую продукцию можно разделить на следующие основные категории: продукция для конечного потребителя, продукция производственного назначения, продукция для рекламно-коммерческих целей и делопроизводства, прочие виды полиграфии.



Рисунок 6 – Классификация видов полиграфической продукции

После указанной классификации целесообразно привести определения видов печатной продукции:

Книжная - печатные издания потребительского назначения на бумажном носителе, состоящие из отдельных листов или тетрадей, заполненных отпечатанным текстом и (или) иллюстрациями, скрепленные в единый блок тем или иным способом и оформленные в переплет или обложку.

Газетная - печатные издания потребительского назначения на бумажном носителе, выпускаемые периодически, состоящие из отдельных листов, как правило, не скрепленных друг с другом и заполненных текстом и иллюстрациями, не имеющие обложки.

Журнальная - печатные издания потребительского назначения на бумажном носителе, выпускаемые периодически, состоящие из отдельных

листов, как правило, скрепленных друг с другом тем или иным способом и заполненных текстом и иллюстрациями, оформленные в обложку.

Рекламно-коммерческая - печатные издания производственно-технического назначения, как правило, на бумажном или картонном носителе, имеющие информационный характер, содержащие текст и (или) иллюстрационный материал, выпускаемые в листах, несфальцованных или сфальцованных, а также скомплектованных в блок, скрепленный тем или иным способом.

Бланочная - печатные издания производственно-технического назначения на бумажном носителе, имеющие официальный характер, для занесения последующих записей от руки или посредством печатающих устройств, содержащие небольшое количество текста, линеек, графических изображений, выпускаемые в виде бесконечных лент, в листах или комплектах, скрепленных тем или иным способом, снабженные или не снабженные средствами защиты от подделки.

Этикеточная - печатные издания производственно-технического назначения на бумажном и иных видах носителей, имеющие информационный характер, содержащие иллюстрационный и графический материал, выпускаемые отдельными экземплярами, имеющими прямоугольную или фигурную форму, снабженные или не снабженные средствами защиты от подделки.

Печатная упаковка - печатные изделия производственно-технического назначения, выполняющие информационные и защитные функции, выпускаемые поэкземплярно, изготавливаемые из различных материалов, снабженные или не снабженные средствами защиты от подделки.

Прочие виды продукции - кроме семи приведенных выше основных видов продукции существуют еще несколько видов, доля которых в общем объеме полиграфического производства сравнительно невелика. Это ценные бумаги, акцизные марки, билетная продукция, изобразительная продукция.

Отдел продаж типографии сегодня - это обычно подразделение с численностью персонала от 2 до 30 человек в зависимости от величины предприятия. Однако эта зависимость не является прямо пропорциональной, а зависит от организации отдела.

Предприятия упаковочной отрасли используют следующие способы организации службы сбыта:

1. Территориальный способ
2. Продуктовый способ
3. Организация по категориям клиентов
4. Специализация по сегментам рынка
5. Организация по функциональному принципу.

Рассмотрим более подробно содержание, преимущества и недостатки каждого из названных способов.

Территориальный способ:

За каждым продавцом закрепляется определенный регион, где и производится поиск клиентов. Этот способ позволяет избежать т. наз. «пересечений», т.е. выхода на одного и того же клиента различных продавцов, однако используется в полиграфии достаточно редко, поскольку регионы обладают слишком разным потенциалом. На потенциал региона оказывают влияние следующие факторы: уровень развития промышленности, количество предприятий, потребляющих упаковку и их требования к качеству упаковки, удаленность, наличие местных конкурентов.

Преимущества метода:

- Торговый агент имеет возможность стать «экспертом» по данному региону
- Уменьшаются командировочные расходы, и частота командировок
- Потребители всегда точно знают, к кому им обращаться со своими вопросами и проблемами
- Применение этого метода, как правило, упрощает задачу управления
- Компания может быть уверена в надлежащем охвате региона

- Этот метод годится для работы на недостаточно проверенном рынке.

Некоторые типографии расширяют применение данного метода созданием региональных представительств или филиалов. Хотя это требует дополнительных затрат, создание филиала позволяет привлечь дополнительных клиентов, быть в курсе всех событий в регионе, а иногда и избежать барьеров, устанавливаемых местными властями. Например, в Татарстане и Башкортостане существовал запрет для потребителей упаковки и этикетки на заказы за пределами республики. Однако некоторые столичные типографии продолжили работу с заказчиками там, организовав филиалы.

Недостатки метода:

- Если в регионе имеется много разных категорий покупателей, то торговый представитель может оказаться не в состоянии обеспечить надлежащее обслуживание каждой из них
- Не каждый торговый представитель в состоянии заниматься продвижением нескольких видов продукции, если типография выпускает разные виды упаковки по разным технологиям.
- Необходима высокая квалификация торговых агентов, что не всегда достижимо.

Продуктовый способ:

Используется теми предприятиями, которые производят несколько видов упаковки, отличающихся по технологии изготовления, например, этикетку и крой коробки, или офсетную и флексографскую продукцию. На крупных предприятиях часто различные производства имеют собственные отделы продаж.

Преимущества:

- Специализация продавцов - соответственно, более глубокое знание товара и высокая компетентность. Продавец может уделять больше внимания прохождению каждого заказа клиента, вникать в технологические проблемы - это существенно при плохой организации связи «производство-продажи», характерной для российских типографий.

- Более полное удовлетворение потребностей клиента в силу понимания агентом специфики товара

- Обеспечение высокого уровня контроля и наблюдения за производством и реализацией конкретной продукции

Недостатки:

- Дублирование обязанностей и увеличение расходов, т.к. на одной территории действуют несколько менеджеров по продажам

- Усложнение отношений клиентов с фирмой, т.к. работа ведется не с одним, а с несколькими ее представителями

- Возрастают командировочные расходы и время командировок

- Использование данного метода затрудняет управление

- Иногда использование данного метода ведет к развитию узости интересов, когда группа лиц, занимающихся реализацией определенного вида продукции, защищает лишь собственные интересы. При взаимозамещающих товарах это может перейти во внутрифирменную войну.

Организация по категориям клиентов:

Используется типографиями для того, чтобы более эффективно удовлетворять потребности разных групп клиентов: крупных, мелких, посредников и т.п. Следует заметить, что в российском полиграфическом бизнесе способ применяется достаточно редко, обычно типографии выделяют специальный участок ширпотреба для работы с мелкими клиентами, заказывающими непрофильную продукцию. Этот принцип трансформируется в специализацию по сегментам рынка.

Специализация по сегментам рынка:

Это один из самых распространенных способов организации отдела продаж на упаковочных предприятиях. Каждый менеджер (или группа менеджеров) прикреплен к конкретному сегменту рынка потребителей упаковки: табачная промышленность, кондитерская промышленность, производство пиво-безалкогольных напитков, винно-водочных изделий и пр.

Преимущества:

- Комплексный подход к потребностям заказчика
- Четкая специализация позволяет продавцу повысить свою компетентность на конкретном рынке упаковочной продукции (для табачных изделий, для СМС, для кондитерских изделий) и более грамотно решать проблемы заказчиков каждой отрасли, а также облегчает контакты с новыми заказчиками.

Недостатки:

- Сложность управления и оценки результатов работы, т.к. каждая отрасль имеет свою специфику, и показатели объемов продаж (как денежных, так и натуральных) по отраслям трудно сопоставимы.
- Не всегда удастся полностью охватить весь рынок, т.к. возникают новые сегменты, опыт работы на которых отсутствует.
- Этот способ организации может вызвать раздутие штата продавцов в сочетании с их неполной загрузкой. Например, на одних сегментах рынка может наблюдаться избыток менеджеров в сочетании с их недозагруженностью, а на других - острый дефицит.

Организация по функциональному принципу:

Наиболее эффективный способ построения отдела продаж, лежащий в основе разработки организационного механизма. Этот способ крайне редко используется типографиями в России, хотя довольно распространен на Западе.

Торговый представитель (менеджер по продажам) в процессе своей работы выполняет множество функций и решает большое количество задач (см. ниже). Далеко не каждый продавец способен одинаково хорошо справляться со всеми обязанностями, и зачастую вынужден заниматься внутренними проблемами по проведению заказа в производство вместо контактов с клиентами и поиском новых заказов. Поэтому распределение менеджеров по принципу выполняемых ими функций - наиболее рациональный подход.

Его преимущества:

- Легче распределять обязанности в зависимости от рабочих качеств торговых агентов

- Возможность более четкого распределения ресурсов фирмы
- Четкое распределение ответственности: каждый отвечает за конкретный участок работы

Недостатки способа:

- Сложно управляемая система
- При плохой организации может возникнуть путаница при взаимодействии с клиентом.

Деятельность менеджера по продажам на большинстве полиграфических предприятий сегодня можно разбить на несколько этапов в зависимости от характера решаемых менеджером задач:

- 1 этап - работа по поиску и привлечению клиентов;
- 2 этап - работа над конкретным заказом, причем данный этап можно разбить на несколько частей:
 - 2.1. - Работа над финансовыми и юридическими условиями;
 - 2.2. - Работа над технологическими параметрами;
 - 2.3. - Организационная работа;
- 3 этап - работа по послепродажному обслуживанию, консультированию клиентов. (Таблица 3.)

Этап	Функции менеджера по продажам на данном этапе работы
1.	1. Поиск заказчиков
	2. Выявление потребности потенциального клиента (или ее создание)
2.1.	3. Обсуждение условий сделки (цена, сроки поставки, качество продукции)
	4. Заключение договора и выставление счетов на предоплату
	5. Контроль за исполнением условий договора заказчиком: своевременное осуществление предоплаты, предоставление необходимых материалов (утвержденного оригинал-макета, давальческого сырья и пр.)
2.2.	6. Оформление заказа в производство: техническое задание (бланк заказа, карта продавца)
	7. Отслеживание прохождения заказа в производстве, контроль за соблюдением сроков, за качеством
2.3.	8. Сдача заказа клиенту (отгрузка)
2.4.	9. Контроль за своевременностью окончательного расчета
3.	10. Поддержание отношений с клиентом: консультирование, информирование о новых технологиях и оборудовании.
	11. Получение повторных заказов.

Таблица 3.Содержание этапов работы менеджера с клиентом

В таблице приведены наиболее типичные функции менеджера, хотя они могут быть различны в разных фирмах.

Например, в большинстве российских полиграфических компаний слабо развит маркетинг (зачастую этого отдела просто нет на предприятии), и к обязанностям продавца добавляется поиск новых направлений работы, составление базы потенциальных заказчиков для проработки, сбор информации о рынке, технологиях, конкурентах.

Фирмы-посредники имеют свою особенность: торговый персонал в них может являться одновременно и закупщиками, т.е. найдя клиента на определенный вид продукции, продавец сам занимается поиском базы для изготовления заказа, его размещением там и контролем исполнения.

На каждом этапе взаимодействия с клиентом продавец нуждается в мотивации для наиболее эффективной работы. Однако, при такой распыленности, широте набора выполняемых функций мотивировать продавца на каждом из этапов не представляется возможным, что негативно сказывается на выполнении отдельных участков работы.

Проблемой большинства российских полиграфических предприятий является слишком тесное взаимодействие отдела продаж с производством. В зарубежных типографиях действует принцип «черного ящика»: на входе в производство - техническое задание, на выходе - продукция, изготовленная в соответствии с заданием. Западный менеджер по продажам - это высокооплачиваемый специалист, его время стоит дорого. Поэтому на западных предприятиях существуют технические помощники, который берут на себя составление технического задания, контроль за производством, отгрузку продукции заказчику.

Менеджер по продажам тратит свое время только на контакты с клиентами - действующими и потенциальными, с целью получения заказов, поддержания отношений, укрепления имиджа фирмы.

Основная ошибка в управлении продажами российских полиграфических предприятий заключается в перегруженности торгового персонала работой, непосредственно не связанной с продажами: поиском сырья, контролем за качеством и сроками и т.п. В результате эффективность работы менеджера значительно снижается, т.к. большую часть своего рабочего времени он проводит не у клиента, а на собственном производстве, «продвигая» свой заказ. Подобное снижение эффективности работы становится причиной увеличения численности торгового персонала на предприятиях полиграфии.

2.4 Особенности мотивации, стимулирования и оплаты труда менеджеров по продажам полиграфических предприятий

Одним из важнейших факторов увеличения продаж на предприятии, как известно, является мотивация торгового персонала. Менеджмент полиграфических компаний старается использовать различные способы мотивации торгового персонала, однако основным мотивирующим фактором для продавцов на российских полиграфических предприятиях является оплата труда.

На сегодняшний день типографиями используются все упомянутые в первой главе способы оплаты труда сотрудников отдела продаж, но наиболее распространен способ «оклад + комиссионные».

На разных предприятиях соотношение постоянной части (оклада) и переменной части заработной платы (процентов) сильно дифференцировано. Базу начисления комиссионных можно варьировать в зависимости от целей фирмы и мотивации. Комиссионный процент может дифференцироваться в зависимости от вида продукции, отсрочки платежа для клиента или долга.

В таблице 3 приведены варианты оплаты труда на различных полиграфических предприятиях и их влияние на мотивацию торгового персонала.

Величина оклада	База начисления комиссионных	Процент комиссионных	Мотивация продавцов
Минимальная - до 1000 руб.	Прибыль с каждого заказа (до налогообложения)	10-14%	В данном случае продавцы заинтересованы в поиске большого числа заказов с наибольшей рентабельностью. Низкий постоянный оклад не дает продавцам уверенности и заставляет постоянно заниматься поиском заказов, однако это может являться и демотивирующим фактором, толкающим продавца на поиск другого места работы.
Средняя - 4-7 тыс. руб.	Оборот по заказу	1-3%. Постоянный процент.	Усилия продавца направлены на поиск крупных заказов, пусть с невысокой рентабельностью.
Средняя - 4-7 тыс. руб.	Оборот по заказу	1-3%. Дифференциация процента в зависимости от рентабельности заказа. Например, при рентабельности выше 15% продавец получает 3% с оборота, при рентабельности 10-15% - 2%, ниже 10% - 1% с оборота	В этом случае продавец заинтересован не только в крупных заказах, но и в средних и небольших, но с высокой рентабельностью. Такая схема оплаты позволяет типографии оптимизировать структуру заказов, компенсируя невысокую рентабельность крупных тиражей высокой рентабельностью небольших.
Средняя - 4-7 тыс. руб.	Оборот по заказу	1-3%. Процент меняется в зависимости от срока дебиторской задолженности (снижение процента с увеличением срока вплоть до нуля).	Такую схему оплаты используют предприятия, желающие свести к минимуму задолженность заказчиков. Однако нельзя переоценивать возможности продавца в работе с задолженностью, т.к. в некоторых случаях требуется вмешательство финансовой службы, юристов и т.п. В таких случаях продавец теряет стимул к работе с клиентом, даже если его заказы крупные или приносят высокую прибыль. Схема обычно используется в комбинации с какой-либо другой.
Средняя - 4-7 тыс. руб.	Оборот по заказу	1-3%. Процент дифференцируется в зависимости от вида продукции (этикетка, коробка, гибкая упаковка)	Дифференциация процента комиссионных в зависимости от вида продукции используется обычно в целях избежания перекосов и создания равномерной загрузки производства, выпускающего несколько видов упаковок. Это обусловлено разной стоимостью разных видов продукции. Для того, чтобы у продавца был стимул искать заказы не только на дорогую, но и на более дешевую (но не менее рентабельную), по последней устанавливается более высокий процент комиссионных.
Высокий оклад (свыше 12000 руб.)	Бонус или небольшой процент с прибыли или с оборота		Такой способ оплаты дает продавцу уверенность в завтрашнем дне, поддерживает престиж фирмы. Бонусы - надбавки к заработной плате - направлены на стимулирование увеличения продаж. Решение о выплате бонусов принимается руководителем компании в индивидуальном порядке для каждого менеджера. Недостатком такой схемы оплаты является недостаточная материальная мотивация к росту продаж и увеличению прибыли, а также возможный субъективизм руководителя при начислении бонусов - некоторые менеджеры могут почувствовать свои усилия недооцененными.
Высокий оклад (свыше 12000 руб.), дифференцированный по категориям продавцов	—	—	При использовании такой схемы проводится аттестация продавцов, и каждому продавцу присваивается категория в зависимости от его квалификации, объема продаж и пр. Продавцы заинтересованы в повышении своей квалификации, что благоприятно отражается на продажах типографии.

Таблица 3. Влияние способов оплаты труда на мотивацию торгового персонала.

Проблема удержания заказчиков полиграфического предприятия.

В сегодняшней практике продаж полиграфических предприятий именно менеджер по продажам играет определяющую роль во взаимодействии с клиентом. Именно на продавца обычно замкнуты все контакты с заказчиком. Поэтому для укрепления отношений с клиентами, поддержания имиджа фирмы и, главное, для увеличения продаж и удержания существующих заказчиков продавец должен обладать высочайшей квалификацией.

Но именно эта высокая квалификация продавца и его тесные отношения с клиентом могут обернуться для фирмы потерей клиента вместе с уходом продавца, особенно если речь идет о переходе продавца к конкурентам.

Поскольку зачастую продавец это единственный человек, который представляет типографию для заказчика и с которым непосредственно общается клиент, то при переходе на другое предприятие продавцу не составляет труда перевести туда и клиента, если типография не предпримет каких-либо действий для удержания последнего. Даже если отношение типографии с клиентом закреплены долгосрочным контрактом, это не исключает возможности перехода клиента к конкурирующей типографии вслед за продавцом после истечения срока договора.

Существуют различные способы, которыми типография может защитить себя от потери заказчиков вместе с уходом продавцов.

Их можно разделить на следующие категории.

- технологические преимущества
- преимущества местоположения
- преимущества в области сервиса
- финансовые инструменты.

Технологические преимущества обеспечивают уникальность услуг полиграфического предприятия на рынке, и, если типография располагает уникальным оборудованием и удовлетворяет специфические потребности, то проблема удержания заказчиков перед ней не стоит. Других предприятий, способных производить аналогичную продукцию, на рынке нет. Наиболее

ярким примером технологического преимущества на упаковочном рынке являются предприятия группы «Тетра Пак». Технология изготовления данной упаковки (картонная упаковка для жидких продуктов) довольно сложная, защищена патентом, для производства требуются значительные инвестиции в дорогостоящее оборудование (свыше 5 млн. долл.).

Однако технологическое преимущество может быть достаточно условным, и высокочеловеческий продавец может предложить клиенту заменить специфическую упаковку более дешевым аналогом. Например, есть предприятие, производящее упаковку типа «Тетра Пак» без лицензии.

Также поставщик упаковки может удерживать клиента в том случае, если он поставил клиенту упаковочное оборудование. При таких поставках в контракте обычно оговаривается, что клиент обязан в течение определенного срока использовать упаковочные материалы исключительно фирмы-поставщика оборудования.

Преимуществами местоположения пользуются типографии, расположенные в непосредственной близости к заказчику. Именно местоположение является основным фактором привлечения клиентов для региональных типографий при прочих равных условиях. Для заказчика близость типографии обеспечивает такие преимущества, как оперативность согласования и исполнения заказов, снижение расходов по доставке тиража, возможность получения заказа по частям, срочность.

К преимуществам в области сервиса относятся возможность организации доставки «до двери» заказчика, качественная упаковка продукции, послепродажное обслуживание и консультирование заказчика. Однако сервис - это наиболее уязвимый участок, легко копируемый конкурентами.

Довольно широк спектр финансовых инструментов, применяемых предприятиями для удержания клиентов. К ним относятся:

1. Кредитная линия (поставка продукции с отсрочкой платежа).
2. Программа скидок.
3. Неофициальные методы (т. наз. «откаты»).

Осуществлять поставки в кредит могут только предприятия, располагающие большими оборотными средствами, т.е. Это в основном крупные типографии. Таким образом, при переходе продавца на более мелкое предприятие ему далеко не всегда удастся увести за собой заказчика, работающего в кредит.

Программа скидок - менее эффективный способ удержания, т.к. доступна в равной мере всем конкурентам, находящимся в хорошем финансовом положении и ориентированным на привлечение дополнительных объемов заказов, а не на увеличение рентабельности.

«Откаты» - это взятки, выплачиваемые лицам, отвечающим за принятие решений о закупках на предприятии клиента. Практика нелегальная, но довольно широко распространенная. Сумма «отката» обычно включается в цену поставляемой продукции, к ней прибавляется определенный процент на обналичивание, и выплачивается получателю после поставки и полной оплаты за продукцию.

За рубежом также используется такой способ как «золотой парашют»: при увольнении торговому представителю выплачивается крупная денежная сумма, эквивалентная его заработку за несколько лет. При этом представитель дает обязательство в течение двух лет не заниматься какой-либо торговой деятельностью вообще. За эти два года он теряет квалификацию, а главное - утрачивает связи с клиентами, поэтому, в случае его выхода на арену вновь возобновление работы с клиентами представляется крайне затруднительным.

Глава 3. Рекомендации направленные на повышение эффективности

3.1. Внедрение системы стимулирования персонала

Проведенный анализ выявил проблемы текучести персонала на данном этапе развития типографии ООО «АСППО». Многие сотрудники увольняются по причинам карьерной безперспективности. Задача руководителей типографии ООО «АСППО» состоит в том, чтобы использовать оценку подчиненных в качестве важнейшего инструмента их профессионального развития и повышения эффективности работы. Оценка подчиненных призвана показать руководителю, что следует сделать для того, чтобы завтра работник смог достичь существенного прогресса, а для работника оценка выступает как обратная связь, подсказывая, что следует улучшить в своей работе.

Такая оценка не должна сводиться к аттестации, которая проводится раз в три года. Оценка персонала должна осуществляться гораздо чаще. Кроме того, руководителю типографии ООО «АСППО» необходимо использовать разные методы оценки персонала в процессе индивидуальной работы с подчиненными и с коллективом в целом: контроль работы подчиненных в разных его видах, практика подведения итогов, самооценка сотрудниками собственной работы, введение соревновательных процедур с определенной системой оценочных критериев.

Специфика оценки персонала в типографии ООО «АСППО» должна заключаться в ее ориентации на завтрашний день, на развитие. При этом речь идет не только о развитии оцениваемых сотрудников, но и их коллег. Руководитель организации должен хорошо представлять, кто из их подчиненных будет готов занять место сотрудника в том случае, если тот будет переведен на более ответственную или сложную работу, на более высокую должность.

Для пересмотра системы показателей и расширения арсенала методов, используемых в процессе оценки персонала, нужна совместная деятельность руководителей всех уровней. При этом руководители высшего звена должны

осознать, что все планы повышения эффективности в работе компании обречены на провал, если своевременно не будут внесены необходимые изменения в практику оценки ключевых категорий сотрудников.

Процедура аттестации основана на положениях нормативных правовых актов и методических документах:

- Федеральное законодательство и государственные программы;
- Государственные стандарты, общероссийские классификаторы.

Функциональная модель оценки персонала будет выглядеть при этом следующим образом (рис. 7)

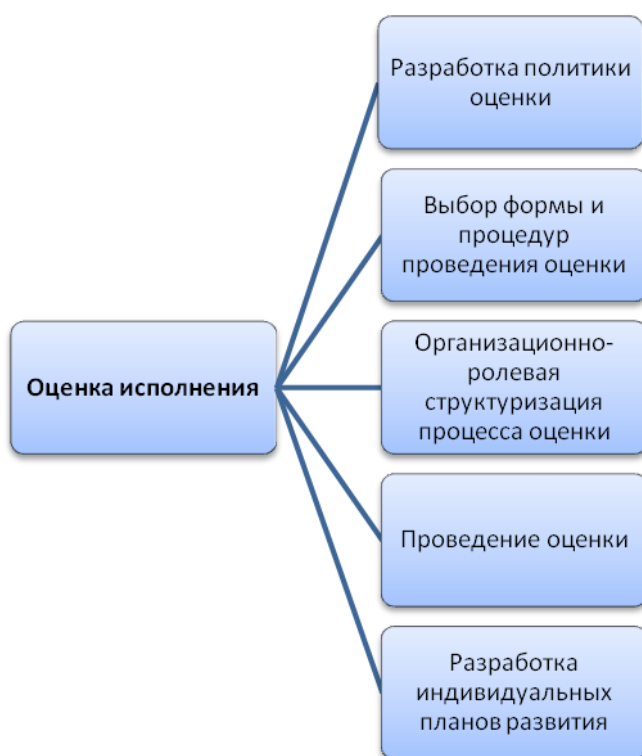


Рисунок 7 – Рекомендуемая функциональная модель оценки персонала

Рекомендуем внедрение процедуры деловой оценки.

Цели и задачи деловой оценки:

1. Оценить соответствие профессиональных знаний и навыков сотрудника, его деловых и личностных качеств требованиям занимаемой должности.
2. Оценить эффективность и результативность труда сотрудника.
3. Определить уровень профессионализма сотрудника на момент оценки, дать сотруднику всестороннюю оценку его профессиональной деятельности, а также выявить потенциал его развития.

4. Оценить уровень управленческой компетентности сотрудника (если он занимает руководящую позицию).

5. Оценить кадровый потенциал учреждения, сформировать внутренний кадровый резерв.

6. Определить потребность персонала в обучении и сформировать план по обучению.

7. Определить основные направления повышения эффективности деятельности каждого сотрудника и учреждения в целом.

8. Деловая оценка носит мотивационный характер и одной из ее задач является мотивирование персонала на эффективный труд и достижение целей и задач.

Актуальным для предприятия является построение модели компетенций по результатам оценки.

Этапы работ по построению корпоративной модели компетенций:

- идентификация и формализация управленческого видения руководителей компании;
- анализ ситуации в компании;
- разработка ключевых компетенций;
- кластеризация компетенций;
- разработка поведенческих индикаторов и уровней компетенций;
- разработка профилей должности по компетенциям.

При этом подход к постановке системы управления персоналом по компетенциям будет выглядеть следующим образом:

Цель проекта – внедрение полнофункциональной системы формирования и развития профессиональных компетенций персонала, интегрирующей кадровые процессы подбора, оценки, развития и стимулирования персонала на основе программного комплекса.

Способы достижения цели проекта:

1. Идентификация и использование:

- управленческого видения высших руководителей компании;

- корпоративного опыта управления персоналом;
- использование современных подходов к управлению компетенциями.

2. Разработка и внедрение комплекта регламентов и документов средствами бизнес-инжиниринга:

- обеспечивающего внутреннюю и внешнюю согласованность плановых, контролирующих, оценочных, обучающих процедур;
- упорядочивающего взаимодействие участников процесса управления персоналом по компетенциям.

Этапы проектных работ

1. Организационное проектирование стратегического, управленческого и операционного контуров СУПК средствами бизнес-инжиниринга.

1.1. Настройка политик, стратегии и целеполагания в сфере управления персоналом под задачи формирования компетенций.

1.2. Построение общей и специальной моделей компетенций:

- идентификация и формализация управленческого видения руководителей компании.

- анализ ситуации в компании.
- разработка ключевых компетенций.
- кластеризация компетенций.
- разработка поведенческих индикаторов и уровней компетенций.
- разработка профилей должностей по компетенциям.

1.3. Операционализация корпоративной модели компетенций:

- проектирование процесса обучения.
- проектирование процесса подбора и управления карьерой.
- проектирование процесса оценки.
- проектирование процесса мотивации.

1.4. Разработка комплекта регламентов и документов по всем кадровым процессам:

- разработка базовых регламентов (политик, положений).
- разработка плановых, отчетных, учетных форм и процедурных документов.

2. Внедрение спроектированной системы управления персоналом по компетенциям.

2.1. Введение в действие регламентов и документов.

2.2. Автоматизация процессов на основе программного комплекса.

В зависимости от конкретной ситуации используются следующие виды деловой оценки:

Текущая деловая оценка:

- ежегодная деловая оценка (по решению руководства);
- по истечению испытательного срока (через 3 месяца с момента трудоустройства);
- через 3 месяца с момента перевода на новую должность;
- через 1 год с момента трудоустройства или перевода на новую должность.

Иницилируемая деловая оценка:

- по инициативе руководителя (например, в связи с увеличением или изменением должностных обязанностей сотрудника);
- по инициативе сотрудника;
- по инициативе отдела кадров;
- по инициативе директора Центра или начальника отдела (в этом случае деловую оценку проходит все структурное подразделение – например, при изменении стоящих перед подразделением задач, в связи с его реструктуризацией).

В момент трудоустройства работника информируют об обязательном прохождении им деловой оценки по истечении испытательного срока.

Проведение деловой оценки включает в себя оценку профессионализма (знаний и навыков), деловых и личностных компетенций сотрудника, управленческой компетентности (если оцениваемый занимает руководящую

позицию), результативности деятельности сотрудника, его соответствия занимаемой должности и потенциала для развития.

В основу проведения деловой оценки положен принцип 360⁰ (оценка по «вертикали и горизонтали»):

- в состав оценочной комиссии должны входить непосредственный руководитель оцениваемого, его подчиненные (если оцениваемый занимает управленческую позицию);
- сотрудники структурного подразделения, в котором работает оцениваемый и его смежники (работники других структурных подразделений, с которыми оцениваемый взаимодействует по горизонтали).

При необходимости в состав комиссии входит вышестоящий руководитель оцениваемого.

Анализ обучения персонала показал, что потребность в обучении выявляется неполно из-за того, что источниками информации являются только заявки руководителей. Данный метод вносит ограничения в этап выявления потребностей, для более полного учета различных факторов, необходимо использовать дополнительные пути получения информации о необходимости обучения, а именно:

- проведение анкетирования руководителей;
- анализ жалоб клиентов;
- организация сбора заявок на обучение по инициативе сотрудников.

Одним из наиболее оптимальных мероприятий в области инвестиционной политики предприятия в системе воспроизводства человеческого капитала, является, на наш взгляд, система «бережливого обучения». Система бережливого обучения, как элемент любой бизнес-стратегии, реализующей принципы бережливого производства, направлена на выявление и устранение потерь для увеличения производительности труда, в конкретном случае - производительности обучения.

Говоря о ключевых факторах бережливого обучения, необходимо отметить, что они принципиально не отличаются от факторов бережливого производства и включают в себя:

- выявление и устранение потерь в обучении;
- непрерывный поток обучения;
- время такта и продолжительность цикла;
- вытягивающее обучение (производство);
- стандартизация учебного процесса;
- 5s организация рабочего (учебного) места (класса);
- визуализация учебного процесса;
- осведомленность и вовлечение персонала;
- кайзен непрерывное улучшение.

3.2 Мотивационная деятельность в типографии ООО «АСППО»

Проведя анализ на предприятии, выяснено, что самым важным фактором в системе мотивации персонала является система оплаты труда, также было выявлено, что существующая система оплаты труда не соответствует задачам, которые заявлены руководством предприятия. Значит, достижение целей, стоящих перед системой оплаты и, в целом, компании в данной ситуации и при данном подходе проблематично, и результаты свидетельствуют о неэффективности системы.

Менеджмент использует в системе оплаты труда концепцию оплаты труда по результату (сдельную оплату труда). Тем не менее, для более эффективного функционирования предприятия, под результатом необходимо понимать конечный результат деятельности предприятия - прибыль, позволяющий учитывать оплату труда с учетом вклада каждого работника на основе разработанной системы.

Связь оплаты с эффективностью деятельности всей системы имеет смысл, но, нужно четко интерпретировать понятия результат и соотношение вклада каждого работника в конечный результат деятельности предприятия.

Уместно использовать функциональное дифференцирование, когда существует несколько подсистем оплаты труда для каждого функционального направления: снабжение, производство, управление, консалтинговая деятельность. Принцип оплаты "Постоянная составляющая + Переменная составляющая" составляет общий подход, в том числе постоянная часть формируется по единому корпоративному подходу. В то время, как переменная компонента зарплаты формируется на основе показателей, обеспечивающих взаимосвязь результата деятельности работника данного функционала и предприятия в целом. В частности, для производственных подразделений такими критериями будут: качество продукции, срок изготовления конкурентоспособной и востребуемой рынком продукции; для консалтинговых отделов - качество и объем оказанных услуг. За основу целесообразно принять подход системы ежемесячных бонусов, когда поощрительное начисление

увязано непосредственно с результатом деятельности, позволяющим сократить расходы (издержки); иметь экономию сил и средств; получать прибыль. Любая модель оплаты труда должна учитывать ситуацию на рынке труда и финансово-экономическое положение предприятия.

Исходя из вышеуказанной концепции, мы предлагаем следующий подход в совершенствовании системы оплаты труда, как основополагающей составляющей системы мотивации в типографии ООО «АСППО». Система оплаты труда предполагает две составляющие: постоянную и переменную. Постоянная составляющая выплачивается независимо от успехов деятельности предприятия на основе выполнения работником своих функциональных обязанностей. С целью дифференциации при оплате труда имеет смысл использовать следующий подход в определении постоянной составляющей: определить квалификационные уровни работников в рамках их должности с дифференцированной ставкой от 1 (тарифной ставки) до 2 с интервалом 0,25, таким образом, будут иметь место пять должностных уровней: 1; 1,25; 1,5; 1,75; 2.

Предлагается проводить ежегодную аттестацию по следующим показателям: квалификация; профессиональный опыт; стаж работы; ответственность; овладение смежной профессией; психологическая нагрузка; физическая нагрузка; условия труда. По каждому показателю выставляется оценка от 0 до 2 и определяется средний показатель, который и позволяет определить квалификационный уровень сотрудника на следующий год. Данный подход позволяет взаимно связать профессиональное мастерство работника, его отношение к работе, сложность работы и условия труда, что будет способствовать не только вертикальной карьере работника, но и его стремлению работать более эффективно в данной должности, так как более добросовестное отношение и рост квалификации плюс "преданность фирме" обеспечат ему увеличение постоянной составляющей дохода.

Переменная составляющая может формироваться следующим образом:

1) Устанавливается БД (базовая доля) на основе квалификационного уровня работника, однако, она не увязывается с тарифной ставкой и является пунктом соотношения перевыполнения или невыполнения своих должностных квалификационных обязанностей;

2) Система премиальных долей или бонусов должна быть связана с достижением экономического эффекта в деятельности работника. По нашему мнению, следует предложить за основу принять систему месячных бонусов (критериев) и установить следующие критерии начисления долей или бонусов;

а) рационализаторское предложение, повлиявшее на сокращение издержек или увеличение прибыли;

б) предотвращение аварийных ситуаций, способных привести к увеличению издержек;

в) экономия сил и средств (вовлечения должностей, экономия материалов и энергии при сохранении качества и количества), психологического климата в коллективе. Система штрафных долей или бонусов должна быть увязана как с экономическими, прямыми потерями, так и с косвенными: - не выход на работу; - нарушение технологии; - брак; - поломка механизмов, инструмента; - нарушение дисциплины; - нарушение принципов организационной культуры.

3) Диапазон премиальных и штрафных долей должен быть в интервале (02), что позволит мотивировать и работников с высокой базовой долей.

4) При определении доли прибыли на формирование переменной составляющей зарплаты целесообразно, чтобы она составляла в зарплате не менее 30%.

Цель предложения - показать, что рациональный подход к формированию системы оплаты труда, основанный на предложенной концепции и необходимости обязательной выплаты зарплаты работникам, т.е. способен быть реализован с наименьшими затратами для менеджмента с целью создания базы для совершенствования и развития предложенного подхода.

Таким образом, система оплаты труда будет иметь следующий вид:

$$ЗП = П (КДУ) + П/,$$

где, П - постоянная составляющая; КДУ - оклад по ставке; П/ - переменная составляющая; ЗП - зарплата; соотношение П/П/ - 70% / 30%.

Расчетные показатели сопоставимы по сумме с затратами при максимальных показателях ФОТ, что не входит в противоречие с подходами менеджмента корпорации о плановых максимальных возможностях компании оплачивать труд своих работников. В тоже время используется кардинально отличный подход к формированию оплаты труда.

В условиях повышения рентабельности предприятия имеет смысл использовать более дифференцированную систему оплаты, которая, по нашему мнению, должна состоять из трех частей:

- 1) Постоянной - должностной оклад с учетом КДУ (квалификационного должностного уровня);
- 2) Переменной (А) - на основе оценки качества работы сотрудника, так называемый "доход по заслугам";
- 3) Переменной (Б) - связанна с эффективностью деятельности предприятия в целом, зависящей от прибыли предприятия и оценки вклада участка (отдела) в данный результат.

Постоянная компонента должна дифференцировать профессионала и начинающего при их равной степени ответственного отношения к делу.

Переменная составляющая (А) обеспечивает оценку работника в его отношении к делу, стремлении увеличить интенсивность, качество, инициативу и т.п. Она определяется на основании оценки непосредственным начальником по итогам года по шкале (05) и начисляется в виде процента от оклада (КДУ), при этом увязывается с КДУ.

В данном подходе, при прочих равных условиях, повышение зарплаты происходит больше для сотрудников с лучшей оценкой и меньшим КДУ с целью мотивации, для более качественного выполнения работы и стремлении получить более высокий КДУ.

Переменная составляющая (Б) определяется с целью - увязать эффективную работу работника участка (отдела) и предприятия.

Менеджмент определяет процент от прибыли на формирование переменной (Б); определяет процент от выделенной суммы - участку, отделу на основе его вклада в достижение эффекта предприятия; руководитель отдела (участка) на основе корпоративных критериев и на основе мнений (непосредственный начальник, сотрудники участка (отдела), контрагенты (службы, потребители и т.п.)) определяет долю работника.

Таким образом, переменная "Б" - это процент от прибыли предприятия. Следовательно, материальный доход работника включает:

- 1) Должностной оклад на основе уровня исполнения или функционала;
- 2) Оценку личного результата, влияющего на общий итог деятельности предприятия при выполнении задач, связанных непосредственно с зоной его полномочий;
- 3) Оценку его вклада в конечный результат хозяйственной деятельности предприятия на основе оценки вклада структурного подразделения и работника в составе данного подразделения (% дохода предприятия).

Данная система обеспечивает:

- 1) Выполнение работником функциональных обязанностей, что обеспечивает бесперебойную работу всего предприятия в плановых заданиях;
- 2) Проявление инициативы, ответственности работника с целью улучшения показателей в рамках его функционала;
- 3) Заинтересованность работника в проявлении инициативы, обеспечивающей эффективную деятельность подразделения и предприятия в целом для получения дивидендов.

Таким образом, в целях создания эффективной системы оплаты труда, необходимо осуществить действия в следующих направлениях: Дифференциация оплаты труда: управленцы, то есть менеджмент; специалисты консалтинговых подразделений; основное производство. Гарантированная ставка (постоянная составляющая) обязательное условие. Решения об

использовании системы оплаты труда должны приниматься на основе: возможностей изменений; перспектив развития изменений; определение приоритетов в оплате. Система оплаты труда должна рассматриваться, прежде всего, как мотивация персонала, следовательно, как подсистема общей системы стимулирования персонала. Любая система оплаты, ориентированная на повышение инициативы, ответственности, может быть эффективна только при наличии разработанной и эффективной системы мотивации персонала. В свою очередь, это возможно при наличии организационной культуры предприятия, как основы мотивационной системы.

Среди нематериальных способов мотивации персонала можно использовать различные социальные льготы - нормированный рабочий день, оплата больничных листов, обязательная медицинская страховка, оплата питания, мобильной связи. Социальные льготы в основном привлекательны для новых сотрудников, они выгодно отличают одну компанию от другой, и, безусловно, способствуют привлечению и удержанию персонала. Вместе с тем работники чрезвычайно быстро привыкают к льготам и иногда могут злоупотреблять ими. Поэтому необходимо использовать гибкую систему мотивации:

- Предоставление туристических путевок, организация корпоративных мероприятий. Корпоративные мероприятия решают в первую очередь задачи сплочения коллектива, удержания персонала, формирования положительного образа компании.

- Поощрение рождаемости - сотрудник, у которого родился ребенок, получает на новогоднем банкете премию в размере оклада. Эта традиция направлена на формирование лояльности к компании.

- Предоставление возможности обучения. "Лучшие" получают шанс для развития. Для развития каждого сотрудника в компании созданы все условия - система кураторства, продуманная структура адаптации к новой должности, обучение. Перспективным сотрудникам предоставляются учебные отпуска на период сессии (в дополнение к очередному отпуску). Компания идет на

смещение рабочего графика, чтобы сотрудники могли повышать свою квалификацию.

- Возможность продвижения на руководящие должности, которая предоставлена только сотрудникам компании. Ведущие посты занимают люди, работающие не один год, а это открывает перспективу долгосрочного развития для многих. Это не только мотивация сотрудников к развитию, но и способ формирования корпоративной культуры.

- Статусные поощрения "лучших". Поместить фотографии лучших сотрудников в каталогах, газетах, на сайте компании, проводить конкурс лучших сотрудников, разыгрывать среди лучших призы. Проекты личной карьеры.

- Соревнования между подразделениями, доски почета, конкурсы "лучший по профессии", графики достижений, даже переходящие знамена и вымпелы, - все это действует очень эффективно". Есть также довольно специфические, но при правильном использовании очень действенные приемы. Например: обеды лучших работников с руководителем компании; выпуск специального информационного листка с рассказом о сотруднике; альбом с фотографиями или видеокассета, где сам работник является главным действующим лицом, сертификаты на воскресный обед с семьей в хорошем ресторане. Естественно, элементы прежней системы "воспитания" персонала несколько видоизменяются и получают название "корпоративные традиции".

- Перемять такую советскую традицию, как работа с семьями сотрудников. Правда, если прежде заводы отсылали женам жалобы на их нерадивых мужей, то теперь, наоборот, направляются благодарности в семьи заслуженных служащих. В эту группу входят подарочные сертификаты на приобретение товаров; оплата летнего отдыха детей сотрудников, подписка на дорогой журнал, билеты на модный спектакль, мюзикл, кинофильм.

- Формирование групп, состоящих из молодых сотрудников, призванных решить те или иные проблемы предприятия - к примеру, организацию сбыта, франчайзинг. За время работы групп много проблем решается, и немало

проектов реализовывается, - то есть, и молодежь может себя реализовать, и предприятию польза.

Отдельные мероприятия должны складываться в единую струю создания корпоративного духа компании: от традиций, этики рабочих отношений до внешнего вида сотрудников (корпоративная символика, форма одежды).

Таким образом, мы предлагаем следующие направления совершенствования деятельности типографии ООО «АСППО» по повышению мотивации персонала:

- 1) применить сдельно-премиальную оплату труда
- 2) обеспечить сотрудникам комфортные условия труда
- 3) обеспечение объективности при аттестации сотрудников, его поощрении и наложении на него дисциплинарного взыскания
- 4) оформление стендов с фотографиями лучших работников организации (доски почета)
- 5) предоставление туристических путевок и организация корпоративных выездов, разрешение трудовых споров.

Заключение

Целью данной выпускной квалификационной работы изучение и анализ деятельности специалиста по управлению персоналом и разработка рекомендаций ее совершенствования на примере типографии ООО «АСППО» в условиях экономического спада в моногороде.

В данной работе рассмотрены и изучены теоретические основы деятельности специалиста по управлению персоналом. Управление персоналом - система, которая включает в себя приемы и методы управления, интегрирует такие разноплановые явления, как набор работников, координацию и стимулирование их деятельности в правовых рамках и на основе учета психологических факторов. Одновременно эта система взаимодействует с внешней средой, является элементом системы управления организацией и в этом качестве нацелена на повышение эффективности производства.

В настоящее время социальное явление управление персоналом заявило о себе как самостоятельный вид профессиональной деятельности и как механизм реализации кадровой политики государства и организаций. В связи с этим перед профессиональными сообществами в этой сфере встает немало проблем, предъявляющих высокие требования к специалистам по управлению персоналом социально-экономических систем и требования к их квалификации

Типография ООО «АСППО» - малое предприятие, штат которого состоит из двенадцати человек. В него входят директор, два менеджера по работе с клиентами, четыре дизайнера, один печатник, один резчик и три работника постпечатной обработки.

Функциями ООО «Типография «АСППО» являются:

1. формирования наиболее ходового ассортимента; закупка бумаги и комплектующих; хранение;
2. прием заказов; изготовление печатной и сувенирной продукции; доставка товаров.

Кадровая политика типографии ООО «АСППО» нацелена на обеспечение предприятия квалифицированными кадрами, создание сплоченной команды профессионалов, способной оперативно и качественно решать текущие и стратегические задачи. В 2014 году на предприятии решались такие основные задачи кадровой политики, как:

- перспективное и текущее планирование по кадровому обеспечению в зависимости от стратегии развития типографии ООО «АСППО»;
- организация работы по обеспечению типографии ООО «АСППО» квалифицированными кадрами;
- разработка локальной нормативной базы;
- развитие корпоративной культуры.

Проведенный анализ выявил проблемы текучести персонала на данном этапе развития типографии ООО «АСППО». Многие сотрудники увольняются по причинам карьерной безперспективности.

По результатам проведенного анализа были предложены рекомендации направленные на повышение эффективности управлением персоналом.

1. Внедрение полнофункциональной системы формирования и развития профессиональных компетенций персонала, интегрирующей кадровые процессы подбора, оценки, развития и стимулирования персонала на основе программного комплекса.
2. Применение сдельно-премиальной оплаты труда.
3. Рекомендации по обеспечению сотрудников комфортными условиями труда.
4. Рекомендации по обеспечению объективности при аттестации сотрудников, его поощрении и наложении на него дисциплинарного взыскания.

Результаты данной работы будут учтены Директором ООО «АСППО» и в будущем внедрены в актуализацию системы стимулирования и мотивации труда сотрудников организации. Таким образом, поставленные цели и задачи в данной выпускной квалификационной работе достигнуты.

Список использованной литературы

1. Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И. Управление персоналом: Модели управления – М.: ЭКСМО, 2011. – 296 с.
2. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. Управление персоналом. М.: ЭКСМО, 2012. – № 1. – 38 с.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. - М. : Юнити, 2012. – 487 с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление– М.: Гардарики, 2013. – 276 с.
5. Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики; опыт ФРГ. - М.: Дело, 2011. – 420 с.
6. Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 256 с.
7. Герасимов Б.Н., Морозов В.В. Мотивация в управленческой деятельности. учебник / Б.Н. Герасимов, В.В. Морозов. – Самара: УДУ, 2013. – 144 с. Герчикова И.Н. Основы менеджмента: учебник / И.Н. Герчикова – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2007. – 346 с.
8. Голубков Е.П. Основы маркетинга: учебник / Е.П. Голубков – М.: Финпресс, 2008. – 197 с.
9. Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом. 2-е изд. учебник / Ю.Ф. Гордиенков, Д.В. Обухов, С.И. Самыгин. – серия «Высшее образование». – Ростов н / Д: Феникс, 2014. – 315 с.
10. Горбунова М.В. Основные теории управления – СПб.: Наука, 2011. – 356 с.
11. Десслер Г. Управление персоналом. – М.: БИНОМ, 2010. – 800 с.
12. Дятлов В.А. Управление персоналом. – М.: ПРИОР, 2012. – 480 с.
13. Егоршин А.П. Управление персоналом. – М.: НИМБ, 2010. – 720 с.
14. Емельянов П.В. Организационная культура - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 304 с.

15. Забродин Ю.М. Психология личности и управления человеческими ресурсами – М.: Дело, 2012. – 299 с.
16. Испулова С. Н. Управление социально-трудовыми отношениями в условиях монопрофильного города /С. Н. Испулова. – Москва, 2014. – 42 с.
17. Канунников А.Б. Правовая деятельность жизни трудового кодекса– М.:Трудовое право. – 2013. – № 10. – С. 19.
18. Кибанов А.Я. Оперативный план работы с персоналом - М.:Кадровый менеджмент. – 2013. – № 4.– 427 с.
19. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации – 3-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 365 с.
20. Кибанов А.Я. Служба управления персоналом. – М.: КНОРУС, 2010. – 416 с.
21. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА-М, 2014.
22. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Коновалова В.Г., Чуланова О.Л. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: Монография.-М.: ИНФРА-М,2014.
23. Клее, Й. Управление персоналом: вчера, сегодня, завтра. Кадровый менеджмент в поисках развития / Й. Клее. //Справочник по управлению персоналом. 2006. № 4. С. 124-127.
24. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Курс лекций: Практ. задания: Учеб. пособие для вузов/Под ред. Ю.П. Анискина. М.: Омега-Л, 2014. 263 с.
25. Малуев П.А. Управление персоналом / П.А. Малуев. - М.: Изд-во «Альфа Пресс», 2012. – 196 с.
26. Максимцова М.М. Менеджмент. – М: ЮНИТИ, 2015. – 290 с
27. Манаев С.В., Горковенко Ю.Д. Оценка управление процессом обучения- М. : ИНФРА-М., – № 11, 2012. – с. 25-28.
28. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента. – М.: Дело. – 2011. – 1097 с.

29. Мильнер Б.З. Теория организации/– М.: ИНФРА-М, 2010. - 480 с.
30. Митрофанова Е.А., Белова О.Л., Коновалова В.Г. Компетентностный подход в управлении персоналом. Управление персоналом: теория и практика: Учебно-практическое пособие/Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Проспект, 2015.
31. Носырева И.Г. Современные формы и методы обучения персонала. - М.: 2012. – 98 с.
32. Одегов Ю.Г. Управление персоналом. – М.: Экзамен, 2012. – 230 с.
33. Олейникова О.Н., Муравьева А.А. Профессиональные стандарты: принципы формирования, назначение и структура. Методическое пособие. - М.: АНО Центр ИРПО, 2015.
34. Ращупов М.Н. Современные технологии управления персоналом. // Управление персоналом – 2012. - № 6. - С. 12-17.
35. Рогожин М.Ю. Управление персоналом / М.Ю. Рогожин. - М.: ЮНИТИ, 2013. – 410 с.
36. Савченко В.А. Управление развитием персонала - М.: КНЕУ, 2012. – 286 с.
37. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Управление персоналом. учебник / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону, 2001 г.
38. Смолкин А.М. Методы активного обучения - М.: Высшая школа, 2012. – 48 с.
39. Сотникова С.И. Управление карьерой - М.: ИНФРА-М, 2011. – 156 с. Спивак, В.А. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие. М.: ЭКСМО, 2007. 614 с.
40. Тациян А.П. Эффективность профессионального обучения как ключевого элемента системы развития человеческих ресурсов организации - М.: ИНФРА-М, 2012. – 148 с.
41. Терещук Н.И. Как сделать процесс обучения эффективным/ – М.: Справочник по управлению персоналом, 2013. – 460 с.

42. Федосеев, В.Н. Управление персоналом: Учеб. пособие для вузов. / В.Н. Федосеев. М.; Ростов н/Д: МарТ, 2015. 523 с.
43. Форсиф П.А. Развитие и обучение персонала -М.:СПб, ИД Нева, 2012. – 278 с.
44. Хрящева Н.А. Развитие персонала – ключевой фактор успеха бизнеса - М.: Управление персоналом, 2011. – 360 с.
45. Хруцкий Е.А. Организация проведения деловых игр - М.: Высшая школа, 2013. – 166 с.
46. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом современной организации: учебное пособие для вузов / Ю.А. Ципкин – М.: Юнити-Дана, 2014. – 320 с.
47. Шекин С.В. Управление персоналом в современной организации: учебно-практическое пособие. Издание 4-ое, переработанное и дополненное / С.В. Шекин – Бизнес-школа «Интел-Синтез, 2015. – 412 с.
48. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: 4-е изд. учебник / С.В. Шекшня – М.: ЮНИТИ, 2013. – 183 с.
49. Электронный ресурс] – Режим доступа:<http://www.hr-director.ru>
50. [Электронный ресурс] ООО «АСППО»– Режим доступа: <https://sbis.ru/contragents/>