



Министерство образования и науки РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»  
Профессионально-педагогический институт  
Кафедра экономики, управления и права

Выпускная квалификационная работа  
38.03.02 Менеджмент,  
Профиль: управление человеческими ресурсами

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА  
КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА (НА ПРИМЕРЕ  
ООО «МИКОН»)

Выполнил(а):  
студент(ка) группы ЗФ-409/114-4-10з  
Смирнов Павел Александрович

Научный руководитель:  
к.э.н., доцент  
Матвеева Полина Александровна

Проверка на объем заимствований:  
41,19 % авторского текста

Работа Рябчук к защите  
«09» 04 2017 г.  
зав.кафедрой Э, У и П  
к.э.н., доцент  
Рябчук П.Г.

Челябинск  
2017

## Оглавление

<b>Введение</b> .....	3
<b>Глава 1 Теоретические особенности формирования системы отбора персонала как фактора эффективного менеджмента.</b> .....	7
1.1 Теоретические особенности эффективного менеджмента.	
1.2 Особенности отбора персонала в системе эффективного менеджмента.....	12
1.3 Методы диагностики системы управления персоналом.....	21
<b>Глава 2 Формирование системы отбора персонала, как фактора эффективного менеджмента ООО «Микон»</b> .....	27
2.1 Характеристика производственно - хозяйственной деятельности ООО «Микон».....	27
2.2 Анализ системы формирования отбора персонала ООО «Микон».....	33
<b>Глава 3 Разработка программы развития системы отбора персонала в ООО «Микон»</b> .....	53
3.1 Концептуальные особенности программы развития системы отбора персонала ООО «Микон».....	53
3.2 Оценка эффективности программы развития системы отбора персонала в ООО «Микон».....	61
<b>Заключение</b> .....	71
<b>Список использованных источников и литературы</b> .....	74

## ВВЕДЕНИЕ

Все преуспевающие организации перспективы своего развития связывают с особой зоной внимания к кадровому менеджменту. Причина внимания к отбору персонала – это условия жесткой конкуренции, необходимость обеспечения конкурентоспособности фирмы. Конкурентоспособность определяется многими составляющими, но даже единственная важнейшая составляющая конкурентоспособности фирмы – это конкурентоспособность товара, которая напрямую зависит и обеспечивается персоналом фирмы и системой управления персоналом.

При переходе к рынку происходит медленный отказ от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным отношениям, а также отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации – это работники, а за пределами – потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работника к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к инициатору, а не к бездумному исполнителю, а также перейти к социальным нормам, базирующимся на здоровом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая, в свою очередь, место культуре и рынку.

Отбор персонала и управление им – это вид деятельности по руководству людьми (отдельными работниками, группами, коллективом), направленный на достижение целей фирмы, предприятия путем использования труда, опыта таланта этих людей и с учетом их удовлетворенности трудом. Основное внимание менеджера по персоналу связано с организацией этого труда и с удовлетворенностью.

Люди, которые работают в организации, являются одной из самых

важных ее составляющих. Сегодня данное утверждение становится аксиомой менеджмента. Но для того, чтобы персонал предприятия стал одним из ее конкурентных преимуществ, руководителям разных уровней необходимо приложить немало усилий.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют следующие компоненты: возрастающая роль личности работника, знания его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Особенно возрастает актуальность отбора и управления персоналом в условиях кризиса предприятия. В рамках нестабильной работы предприятия заметно снижается производительность труда, возрастает текучесть кадров и социальная напряженность. Поэтому отбору и управлению персоналом важно уделять особое внимание, так как перечисленные негативные тенденции могут значительно усугубить и без того непростое положение предприятия.

**Цель квалификационной работы:** теоретический анализ особенностей управления персоналом для разработки рекомендации по формированию системы отбора персонала в ООО «Микон».

Для достижения данной цели необходимо решить следующие **задачи**:

1. Рассмотреть теоретические особенности отбора персонала в ООО «Микон»
2. Дать краткую характеристику предприятия в ООО «Микон»
3. Провести анализ системы отбора персонала в ООО «Микон»
4. Выработать рекомендации по совершенствованию системы отбора и управления персоналом ООО «Микон» и провести анализ обеспечения трудовыми ресурсами и производительности труда ООО «Микон».

**Объект исследования** – система управления персоналом в ООО «Микон» .

**Предмет исследования** – система отбора персонала в ООО «Микон» как фактора эффективного менеджмента.

**Методы исследования:** теоретические методы – это изучение научной литературы, анализ и синтез, сравнение, обобщение, моделирование; эмпирические методы включают измерение, обследование, мониторинг изучения и обобщения опыта.

**Информационная база исследования:**

В качестве информационной базы исследования выступает литература отечественных авторов, раскрывающая возможные варианты организации системы управления персоналом на предприятиях малого и среднего бизнеса.

А так же в ходе работы были изучены и использованы следующие нормативные, локальные акты предприятия:

- Устав ООО «Микон».
- Положения по оплате труда.
- Коллективный договор между администрацией и работниками ООО «Микон».
- Протоколы собраний трудового коллектива предприятия.
- Трудовые договора с работниками предприятия.

Квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы.

Во введении сформулированы объект и предмет исследования, определены его цель и задачи.

В первой главе «Теоретические особенности формирования системы отбора персонала, как фактора эффективного менеджмента» определены особенности эффективного менеджмента, раскрыта характеристика отбора персонала, рассмотрены методы диагностики системы управления персоналом.

Во второй главе «Формирование системы отбора персонала, как фактор эффективного менеджмента ООО «Микон»» дана общая характеристика предприятия ООО «Микон», проведен анализ системы формирования отбора персонала на данном предприятии.

В третьей главе «Разработка программы развития системы отбора

персонала в ООО «Микон» предложена концепция программы развития системы отбора персонала на предприятии ООО «Микон», а также проведена оценка эффективности данной программы.

В заключении сформулированы выводы по работе и предложены рекомендации.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОРА ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

### **1.1 Теоретические особенности эффективного менеджмента.**

Современные рыночные условия характеризуется такими процессами, которые выдвигают особые требования к управлению. Рынок является более динамичным и плохо прогнозируемым. Рыночная ситуация требуют от организации для ее выживания следующих качеств:

1.Творчество — т.е. сделать то, до чего другие компании еще не додумались,

2.Быстрота — т.е. сделать это как можно быстрее, иначе это сделают другие,

3.Изменения – т.е. уметь перестраиваться в соответствии с изменениями ситуации на рынке,

4.Качества — т.е. предложить потребителю более качественный продукт (услугу), чем конкуренты, или такой продукт (услугу), потребность в которой потребитель даже не может пока осознать [7, с.14].

Эти изменения формулируют совсем иные требования к менеджменту, позволяющие организациям выживать в жестких условиях современного рынка. Анализ показывает, что это изменение традиционных для классического менеджмента объяснительных схем и управленческих моделей, а также выработка новых связаны с формулированием трех взаимосвязанных элементов современного управления:

1. Видение долгосрочных конкурентных преимуществ как нового стратегического метода;

2. Формирование лидерства и лидерской культуры;
3. Создание самообучающейся и саморазвивающейся компании.

Рассмотрим эти компоненты современного менеджмента.

Смысл и процедуры современного стратегического управления существенно отличается от тех процедур, которые существуют в традиционном стратегическом планировании.

Определение направления развития планирования и бюджетирования.

Традиционное планирование в менеджменте сводится: во-первых, к рациональной постановке целей, во-вторых, к анализу существующей ситуации, то есть собственных ресурсов (сильных и слабых сторон организации) и факторов внешней среды (шансов и рисков), в-третьих, установлению соответствия между первыми и вторыми, в-четвертых, разработке дедуктивным путем дерева целей и задач организации, в-пятых, в бюджетировании действий, которые направлены на достижение этих промежуточных целей. То есть планирование - это выработка решения, ориентированного на цели.

В отличие от этого в современном менеджменте четко формулируется невозможность точного и строгого прогнозирования воздействия факторов внешней среды. Потому в современном стратегическом менеджменте бизнес-планирование уступает место выбору направления организационных изменений. Выбор направления - это видение ситуации не в категориях "целей", а в терминах "результатов". Целью видения как метода стратегического планирования является не определение конкретных показателей деятельности фирмы в горизонте времени, а формулировка долгосрочных конкурентных преимуществ. Эти преимущества сводятся к формированию качеств предприятия, которые позволяют ей быть готовой к любым изменениям рынка, покупательского спроса и потребительского поведения, рынка труда, мотивации работников и т.п.

По своей технологии видение – это алгоритм из следующих шагов [44,



с.32]:

1. Формирования "образа будущего" организации безотносительно к современным тенденциям, проблемам и возможностям;

2. На основании этого "образа будущего" оценивается настоящее, т. е. сравнивается то, что есть с тем, что хотим, и то, что есть с тем, чего не хотим, в-третьих, определяется вектор развития, в-четвертых,, определяются конкретные действия организационных изменений, которые нужно сделать для того, чтобы двигаться в направлении "будущего".

Оригинальность действий.

Сегодня существует мнение, что стратегические преимущества организации связаны не столько оригинальностью идей и точностью прогнозирования, сколько с уникальной комбинацией ее действий и качеств. Бенч-маркинг - это особая рыночная стратегия, которая позволяет скопировать любые достижения других организации. Потому в современном маркетинге долгосрочные конкурентные преимущества связываются не с идеей, то есть технологией, продуктом или услугой, а со способностью организации к изменениям и адаптацией к инновационным процессам во внешней среде [35, с.56]. К последним, относятся лидерские качества, инновационный климат в организации, неформальные взаимосвязи при принятии решений, развивающие конфликты и т. п.

Текущее и долгосрочное планирование.

Традиционное планирование требует очень много времени и затрат. При этом, в современных условиях точность и эффективность долгосрочного планирования и прогнозирования вызывает сомнение, тогда как строгое бюджетирование в рамках больших организаций становится не условием экономии, а тормозом в эффективном оперировании капиталом организации. Поэтому в современном менеджменте четко констатируется, что операционная эффективность не является стратегией. В отличие от традиционных методов управления выбор направления становится не только методом стратегического

планирования, но и элементом текущего управления всеми ресурсами организации: управленческими, психологическими, финансовыми, человеческими и материальными.

Самообучающаяся или адаптационная организация [33, с.16].

Второй компонентой в современном менеджменте выделяют построение самообучающейся организации. Одним из важнейших элементов классического менеджмента – это построение такой организационной структуры, которая позволит фирме эффективно достигать своих целей. Однако, в современных условиях, где "жесткость" организационных формальных связей становится препятствием для быстрого реагирования на внешние изменения и эффективного использования внутренних ресурсов, организации необходимо характеризоваться такими внутриорганизационными процессами, которые направлены на ее постоянную адаптацию к изменениям внешней среды. Это означает, что в организации целесообразно:

- децентрализовать управление организацией,
- создать систему движущихся центров принятия решений,
- создать мощную мотивацию у сотрудников, основанную на неэкономических мотивах, связанных с самоактуализацией, участием и т. п.,
- построить взаимодействие между организационными единицами по принципу win-win,
- создать простую, четкую и понятную систему учета и контроля в терминах инвестиций, затрат и прибыли.

Отличия самообучающейся организации от традиционной сводится к следующим параметрам [26, с.98]:

*Традиционная организация.*

1. Позиция работника определяется его местом в иерархии организации.
2. Решения менеджера основаны на правилах или прецедентах.
3. Работники не принимают решения и являются только лишь исполнителями.

4. Разногласия не допускаются, при этом конфликты рассматриваются только как деструктивные процессы.

5. Менеджер защищен от критики, потому его слова могут расходиться с его поведением.

6. Кооперация между работниками, принадлежащими к разным подразделениям, практически невозможна.

7. Господство "туннельного" видения: то есть никто из работников не видит всю картину в целом.

8. Значительная часть информации засекречена, потому работники стараются получить ее по неформальным каналам.

*Обучающаяся организация.*

1. Позиция работника в организации зависит в основном от его знаний, умений и навыков.

2. Решения менеджера формируются на основе "видения" ситуации.

3. Работник может самостоятельно принимать решение в пределах его компетенции.

4. Отношения не носят формального характера, то есть допускаются разногласия во мнениях и дискуссии.

5. Руководители рассматривают работников как партнеров.

6. Уделяется большое внимание взаимоотношениям в группе, где укрепляется дух кооперации и сотрудничества.

7. Цели и задачи предприятия и организационных единиц широко обсуждаются между всеми членами организации.

8. Первостепенное внимание уделяется развитию широкой сети коммуникаций между всеми организационными единицами и их членами.

Эти различия наглядно показывают, что традиционная организация основывается на власти, в то время как самообучающаяся организация определяется лидерством. В ней существенно меняются функции руководителя. Самообучающаяся организации не может создаваться без формирования

лидерской культуры среди ее топ-менеджеров.

Лидерство.

В современной науке об управлении лидерство и лидерская культура относится к главным долгосрочным преимуществам любой организации, которые позволяют ей выжить в любых условиях [44, с.43]. При этом четко отличается роль менеджера в обычном смысле слова и лидера. Традиционный менеджмент имеет дело со сложностью больших организаций, поэтому деятельность руководителя направлена на стабилизацию организационных взаимосвязей и операциональную эффективность.

Лидерство связано с изменениями и направлено на запуск инноваций в организации, потому действия лидера не связаны с функциональным местом в организационной структуре, а направлены на инициирование, запуск и проведение изменений в организации [17, с.45].

Функции лидера в современной организации.

В традиционном менеджменте организация и управление кадрами – это подбор персонала, способного выполнить определенную функцию структуре организации. Лидерство направлено на:

- проектирование человеческих организаций,
- формирование взаимного доверия у работников и управленцев,
- "вдохновение" людей (под этим понимается создание "личностного" отношения к организации, другими словами, принятия работниками организации как "места" их самореализации работников, а их деятельности как сферы личностного роста).

Мотивирование людей контроля и решения проблем [27, с.46].

Классический менеджмент связан с закреплением за каждым работником функциональной роли в организации и контролем за выполнением этой роли. Весь внутренний смысл построения организационной структуры управления и формализации процедур в больших организациях диктуется необходимостью контроля.

Лидерство в свою очередь связано с:

- созданием глубинной (личностной) мотивации у работников, когда сфера профессиональной деятельности воспринимается как сфера их жизни (получает экзистенциальное значение);
- вовлечением всех работников в принятие решений;
- использованием неформальной организации для координации решений.

Таким образом, в современном управлении лидерство – это особая функция управления, которая связана с запуском и проведением организационных изменений. При этом, конечно, лидерство и менеджмент являются скорее двумя разными стратегиями, которые четко отличаются друг от друга и соответственно дополняют друг друга.

Единство этих трех компонентов: смена видения будущего, формирование лидерской культуры и построение самообучающейся организации — в свою очередь рассматриваются современной наукой об управлении как долгосрочные конкурентные преимущества, необходимые любой компании, фирме, предприятию, и которые в свою очередь позволят выживать в любых условиях изменяющегося рынка. Понимание этого положения ставит перед менеджментом серьезные проблемы как практического, так и теоретического характера, поскольку связано изменением управленческого мышления и самого смысла управления.

## **1.2. Особенности отбора и персонала в системе эффективного менеджмента**

Антикризисное управление предъявляет определённые, отличные от регулярного менеджмента, требования к системе отбора и управления персоналом. Такая определённость основана на принципе соответствия деловой стратегии и стратегии управления персоналом. Как правило, деловая стратегия вывода предприятия из кризиса предполагает сосредоточение усилий на

быстром увеличении продаж выпускаемой продукции, оперативном поиске возможностей оказания дополнительных услуг, исследовании рынка и перспективной разработке нового продукта, выведении непрофильных активов, оптимизации запасов, сокращения расходов (в том числе, и на персонал). Главная задача, решаемая службой персонала в этих условиях - поддержка антикризисных мер путём эффективной организации взаимодействия руководителей, специалистов и рабочих предприятия[33, с.86].

Кроме того, ситуация кризиса отягощена сопутствующими кадровыми проблемами, которые необходимо решать. Наиболее часто встречающиеся проблемы следующего характера: это неудовлетворённость оплатой труда, отток квалифицированного персонала, социально-психологическая напряжённость. При этом неудовлетворённость оплатой возникает вследствие отсутствия ясных и прозрачных принципов взаимосвязи между результатами труда и вознаграждением за него; из-за небольшой разницы в оплате труда редких высококвалифицированных (ключевых) и легкозаменяемых (обычных) специалистов; также из-за задержки выплат. Отток квалифицированного персонала происходит в силу его востребованности на более успешных предприятиях, а также отсутствия действенных механизмов по его удержанию. Социально-психологическая напряжённость возникает из-за того, что отсутствует видение перспектив развития предприятия, а также страха перед возможным сокращением.

В этих условиях значительно возрастает роль кадровой службы. Кроме реализации своих прямых функциональных обязанностей, от службы персонала в свою очередь требуется организовать поддержку изменениям в условиях неблагоприятной кадровой ситуации. Кроме того, служба персонала существенно ограничена временными рамками - антикризисные меры должны осуществляться в сжатые сроки. В данных условиях служба персонала обязана осуществить следующие действия[26, с.108]:

1. Инициировать создание временных целевых рабочих групп для

решения проблем по различным направлениям, в том числе, формирование маркетинговой стратегии, разработка новых направлений деятельности, сокращение дебиторской задолженности, реализация избыточных запасов ТМЦ разной ликвидности, составление материального справочника и унификации материалов, и другие. Сформулировать соответственно порядок формирования групп (состав группы, распределение ролей), порядок работы групп (цели, требования к результату, сроки исполнения, точки контроля, механизмы совместительства с основной деятельностью), систему вознаграждения (бюджеты, премирование по результатам), механизмы внедрения; и обеспечить координацию деятельности групп.

2. Пересмотреть систему оплаты труда службы продаж на предмет зависимости их дохода в зависимости от достижения поставленных целей по продажам (по регионам, по клиентам, по продуктам, по объемам продаж с фиксированным уровнем рентабельности, по прибыльности и т.д.).

3. Разработать и реализовать пакет положений по целевому стимулированию инициатив в хозяйственной деятельности предприятия, например, таких как, привлечение клиентов, поиск сторонних заказов на реализацию дополнительных услуг, реализация неликвидных запасов ТМЦ т.д. Любой работник на предприятии должен получить возможность проявить себя в реализации антикризисных мероприятий и получить адекватное вознаграждение.

4. Экспертно оценить кадровый состав предприятия на предмет возможности использования сотрудников для решения новых актуальных задач. Особенно интересна инвентаризация специальностей по базовому и дополнительному образованию. Например, на одном из предприятий был обнаружен водитель, который самостоятельно (без ведома и помощи предприятия) заочно учился на последнем курсе экономического ВУЗа. Естественно в этих условиях ему было предложено перейти в финансовый отдел на лучших условиях. Также, необходимо оценить и семейное положение

сотрудников (количество детей, место работы супруга) для определения порядка очереди сокращения, если это понадобится.

5. Обеспечить высвобождение избыточных работников предприятия. Для этого необходимо ужесточить контроль над трудовой дисциплиной и предложить заменяемым работникам пенсионного возраста добровольный уход на благоприятных условиях. На одном из предприятий, например, пик высвобождения пенсионеров был отнесён на весенний период (время увеличения активности работ на приусадебных участках) с предложением компенсации в размере трёх окладов с переводом в статус «почётного работника предприятия» и принятием на себя соответствующих обязательств (согласно установленному статусу).

6. Экспертным путём, совместно с руководителями подразделений, установить перечень ключевых специалистов предприятия (обычно, не более 10-20% общей численности) и сформировать механизмы их удержания. К примеру, можно, заключить с ними индивидуальные трудовые контракты, существенно выделяющие их по оплате труда и социальному пакету из числа обычных специалистов.

7. Сформировать резерв кадров и целенаправленно готовить перспективных сотрудников для занятия должностей редких специалистов пенсионного и предпенсионного возраста. Наиболее высокие результаты приносит постановка молодых сотрудников в непосредственное подчинение «заменяемым» специалистам, с переводом последних (по мере удовлетворительного освоения молодым сотрудником новых обязанностей) на должность внутреннего консультанта.

8. Пересмотреть тарифы по оплате труда, исходя из изменившегося соотношения «внутренней ценности» должностей, а также сформировать механизм оценки результатов деятельности департаментов и отдельных сотрудников для более эффективного распределения премиальной части.

9. Обеспечить информационную поддержку проводимых изменений, как



внутри предприятия, так и в городских СМИ, «снимая» социально-психологическую напряжённость и поддерживая имидж обновляющейся и развивающейся Компании.

Перечисленные меры службы персонала являются первоочередными и необходимыми в поддержке антикризисного управления [22, с. 201].

Охарактеризуем особенности кадровой политики в условиях кризиса.

Антикризисная кадровая политика рассматривается как деятельность по долгосрочному, среднесрочному и текущему прогнозированию, научному предвидению будущего, реальностей его достижения [39, с.102]. Данная политика обязана выявить проблемы, слабые и сильные стороны развития кадров, и на основе проведенного анализа определить приоритеты и ориентиры. Кроме того она может характеризоваться различными признаками, в том числе: выжидания, осмотрительности, осторожности, агрессивности, мобильности, гибкости, адаптивности, ориентации на антикризисные ситуации и др. Руководителю по кадрам необходимо знать разнообразие признаков политики и уметь их использовать в различных ситуациях.

Основные черты антикризисной кадровой политики следующие [36, с.18]:

- единство и многоуровневость;
- реалистичность и созидательность;
- рациональность;
- духовность, нравственность, гражданственность;
- демократичность;
- законопослушность и правомочность.

Антикризисная кадровая политика должна быть единой для всех структур организации, но в то же время многоуровневой, охватывающей дочерние фирмы, филиалы, все группы персонала, все управленческие процессы при различных механизмах воздействия на них.

Существенная черта антикризисной кадровой политики управления - это ее рациональность и превентивность, носящие упреждающий и опережающий

характер, направленный на предотвращение кризисных ситуаций и преодоление трудовых конфликтов [43. С.16].

Рассмотрим принципы построения кадровой политики в условиях кризисного состояния предприятия, которые представлены в таблице 2 [46, с.46].

Принципы управления персоналом – это правила, основные положения и нормы, которым обязаны следовать руководители и специалисты в процессе управления [35, с.81]. Принципы управления персоналом отражают объективные тенденции, социальные и экономические законы, научные рекомендации общественной психологии, теории управления и организации. Они в свою очередь базируются на всем арсенале научного знания, определяющем возможности эффективного регулирования и координации человеческой деятельности.

К группе общих (базисных) принципов антикризисного управления можно отнести следующие - это системность, равные возможности, уважение человека и его достоинства, командное единство, горизонтальное сотрудничество, правовая и социальная защищенность.

Таблица 2 - Принципы построения кадровой политики в условиях кризиса

Принцип	Суть принципа
Принцип системности	Кадровая политика по управлению персоналом предполагает: менеджеры по кадрам и линейные руководители рассматривают кадровый потенциал организации как целостную, взаимосвязанную динамическую систему, охватывающую все категории работников. Данная система направлена на формирование и эффективное использование человеческого капитала организации

<p>Принцип равных возможностей</p>	<p>Отражает объективные тенденции, которые происходят в социально-политической и экономической жизни государства. При административно-командной системе в СССР существовал приоритет классового подхода при отборе и расстановке управленческих кадров.</p> <p>В странах с развитой рыночной экономикой все активнее утверждается принцип равных возможностей представителей всех социальных, классовых, национальных групп при подборе и расстановке кадров.</p>
<p>Принцип уважения человека и его достоинства</p>	<p>Данный принцип определяет образ мышления руководителей, при котором потребности и интересы сотрудников стоят на первом месте среди приоритетов организации. Это поощрение достижений сотрудников и их личного вклада, создание возможностей для творческого роста, защиту прав и достоинства личности</p>
<p>Принцип командного единства</p>	<p>Все члены команды имеют равные условия, а также несут коллективную ответственность за результаты деятельности команды. Функции каждого члена команды достаточно гибки и, как правило, уточняются в процессе управления с учетом складывающейся ситуации. В то же время сотрудники команды сохраняют свою самостоятельность и самобытность</p>
<p>Принцип горизонтального</p>	<p>Данный принцип связан с передачей прав и ответственности на низший уровень управления. Это</p>

сотрудничества	возможно в стабильных, преуспевающих компаниях, с хорошо развитой сетью горизонтальных связей, характеризующихся высокой степенью сложности. Обычная вертикально ориентированная структура с сильными элементами бюрократизма плохо справляется с данной задачей.
Принцип правовой и социальной защищенности	<p>Этот принцип предполагает строгое соблюдение законов и других правовых актов, норм административного, гражданского, трудового, хозяйственного права.</p> <p>В качестве специфических принципов, определяющих управление кадровым потенциалом организации, можно перечислить следующие: принцип оптимизации кадрового потенциала организации, принцип формирования уникального кадрового потенциала кризисного предприятия, принцип комплементарности управленческих ролей и т.д.</p>
Принцип ориентации на профессиональное ядро кадрового потенциала предприятия	<p>Ядро кадрового потенциала образуют совокупные способности персонала предприятия, которые необходимы для того, чтобы выбирать, выполнять и координировать действия, обеспечивающие фирме стратегические преимущества на рынках товаров, услуг и знаний. Эти преимущества основываются на том, что конкуренты оказываются неспособными производить аналогичные по качеству продукты и услуги или запаздывают с модернизацией. В результате - фирма получает монопольное положение на том или ином фрагменте</p>

	рынка
Принцип формирования уникального кадрового потенциала кризисного предприятия	Повышение уровня конкурентоспособности кризисного предприятия о многом зависит от его интеллектуального и информационного потенциала, ценность которого экспоненциально растет в зависимости от масштаба инвестиций в него и приобретенного персоналом опыта. Интеллектуальное лидерство фирмы в какой-нибудь области притягивает талантливых людей, что позволяет рассчитывать на создание уникального сочетания профессиональных способностей, составляющих ядро кадрового потенциала конкурентоспособных фирм
Принцип комплиментарности управленческих ролей ситуации на предприятии	В зависимости от взаимодействия профессиональной и политической составляющих кадрового состава организации выделяют: управленцев, организаторов, администраторов и руководителей

Итак, выделяют различные принципы управления персоналом в кризисных условиях, но также существуют и частные принципы, которые, в свою очередь, относятся к принципам деятельности кадровых служб по отбору, расстановке, подготовке и переподготовке персонала. Для полноценной работы в условиях кризиса служба подбора персонала наряду с принципами должна использовать методы управления персоналом (см. таблица 3).

К методам управления персоналом в условиях кризиса, можно отнести: принудительный, адаптивный, кризисный, управление сопротивлением. Каждый из перечисленных методов имеет свои преимущества и недостатки, а также специфические условия применения [29, с.110].

Таблица 3 - Методы управления персоналом

Метод	Характеристика метода
<p>Принудительный метод проведения организационных изменений</p>	<p>Предполагает использование силы и власти для преодоления сопротивления. Это процесс нежелательный в социальном плане, но дающий преимущества во времени стратегического реагирования.</p> <p>Наибольшие трудности в использовании этого метода в следующем:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• отсутствие до начала процесса перемен базы, которая бы обеспечила бы его существование, в результате чрезвычайно высок риск неудачи нововведения;</li> <li>• неспособность предвидеть источники и силу сопротивления. В следствие возникает замешательство, увеличиваются расходы, происходят отсрочки. В этом случае изменение изначально обречено на провал;</li> <li>• неспособность устранить первопричину сопротивления;</li> <li>• преждевременные структурные перемены. В итоге - замедление темпов изменений;</li> <li>• игнорирование указаний по внедрению изменений. Итог: саботаж изменений;</li> <li>• непонимание необходимости повышать компетентность и созидать новый управленческий потенциал. В итоге - изменения приносят в жертву текущим производственным проблемам, снижается качество стратегических решений.</li> </ul>

<p>Метод адаптивных изменений</p>	<p>Данный метод дает возможность осуществлять изменения в условиях, когда у сторонников изменений нет административной власти, но есть сильная мотивация к внедрению нововведений, сформирован соответствующий образ мышления. Он полезен в том случае, когда опасности или благоприятные возможности легко предвидеть, и поэтому особой срочности в принятии мер нет. Неэффективен: в случае чрезвычайных событий во внешней среде</p>
-----------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Таким образом, служба управления персоналом в условиях кризиса должна спланировать работу всего коллектива таким образом, что выйти фирме из экономического кризиса. Для этого используются различные принципы (таблица 2) и методы управления персоналом (таблица 3).

### **1.3. Методы диагностики системы управления персоналом**

Профессиональная диагностика и оценка руководителей может применяться в следующих случаях[23, с.65]:

- в качестве средства оценки руководителя в процессе конкурсного отбора на обучение;
- в качестве средства выявления потребностей руководителей в обучении и его организации;
- в качестве средства анализа результатов обучения и получения информации для оценки эффективности этого процесса;
- в качестве средства получения комплекса данных о профессиональных и личностных качествах руководителей в целях их аттестации.

Стратегия отбора компетентности персонала предприятия[26, с.37].

Процесс формулирования стратегии:

1. Определение существующей (будущей) потребности в компетентности персонала.
2. Выявление и анализ сложившегося уровня компетентности персонала (кадровый потенциал предприятия - активный и пассивный).
3. Установление разрыва в уровнях компетентности - требуемой и фактической.
4. Построение плана устранения указанного разрыва в уровне компетентности, включая следующие компоненты: образовательные программы для работников предприятия, реализуемые на нем и в стационарных учебных центрах с привлечением внешних консультантов и преподавателей, а также неформально - на рабочем месте; рекрутирование необходимого персонала; стимулирование профессионального развития с помощью планирования карьеры и повышения уровня внутренней мобильности персонала; привлечение на временной основе специалистов и рабочих; сотрудничество с другими фирмами в целях увеличения кадрового потенциала.
5. Выполнение плана повышения уровня компетентности персонала. Проектирование, организация и реализация деятельности, которая обеспечит профессиональное развитие, предполагает ясное понимание целей и результатов этого процесса работниками предприятия, высокий уровень их мотивации. Решающее значение для успеха плана имеет обретение персоналом навыков командной работы. В случае неуспеха стратегия должна быть переформулирована.
6. Использование растущего кадрового потенциала для повышения уровня профессиональной компетентности персонала организации. Если вновь приобретенные профессиональные качества не используются на практике, они могут быть быстро утрачены работниками. Контроль за этой фазой реализации стратегии позволяет уточнить дальнейшие направления совершенствования кадрового потенциала предприятия.



Особо важными для поддержания устойчивости предприятия является сохранение тех элементов кадрового потенциала, без которых организация лишается каких бы то ни было шансов упрочить свое положение на рынке (особенно связанных с успешным взаимодействием его функциональных подразделений), а также предотвращение создания ненужных его элементов.

По категории «аудит - проверка финансовой деятельности». В этом смысле «кадровый аудит» является диагностикой соответствия персонала организации ее целям и ценностям.

Основные направления деятельности по кадровому аудиту представлены в таблице 4 [3, с.47].

Таблица 4 - Направления кадрового аудита (по данным [37, с.79])

Этапы кадровой работы	Объекты кадровой работы	
	а) управленческая команда	б) управленец высшего звена
1.Создание структуры	<ul style="list-style-type: none"> <li>• определенность функциональной структуры управления</li> <li>• адекватность задачам и условиям деятельности</li> <li>• организационная культура</li> <li>• управленческая форма</li> </ul>	
2. Планирование потребности в кадрах	оценка «наполненности оргструктуры кадрами» и перспективной потребности	прогноз кадровой потребности по должностям
Этапы кадровой работы	а) управленческая команда	б) управленец высшего звена

3. Институционализация деятельности	закрепленность в нормативных документах стратегии управления, целей и содержания индивидуальных деятельностей, места в оргструктуре, схем взаимодействия с коллегами	
4. Набор (отбор) персонала	- наличие способов привлечения и включения персонала в управленческую команду	- наличие способов привлечения специалистов и включения их в работу
5. Обучение	- осознание проблем в деятельности группы - оценка потенциала развития группы в целом	- осознание проблем в деятельности - оценка потенциала развития
6. Оценка	- сбалансированность по качественному составу - оснащенность средствами групповой работы (в т.ч. - разрешения конфликтов) - определенность управленческой команды по целям и средствам деятельности	- степень соответствия требованиям деятельности (психологического, профессионального, здоровье) - степень удовлетворенности работой и включенности в команду - прогноз профессионального роста и соответствия

7. Стимулирование труда	наличие эффективных форм оплаты и поощрения	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оценка степени удовлетворенности оплатой собственного труда</li> <li>- владение эффективными схемами оплаты труда (своего и сотрудников)</li> </ul>
8. Продвижение	- наличие кадрового резерва, степень его готовности к включению в командную работу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сформированность представлений и удовлетворенность перспективами карьеры</li> <li>- знание альтернативных мест работы и содержания деятельности</li> </ul>

Вывод по главе I:

Итак, задача руководства состоит в том, чтобы своевременно распознать и обеспечить принятие таких управленческих решений, которые будут способствовать снижению влияния негативных процессов на состояние объекта. Содержание и результаты диагностических исследований позволят сделать вывод, что они являются одним из наиболее универсальных средств получения достоверной информации о состоянии и отклонениях в развитии исследуемого объекта.

## **ГЛАВА 2. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА, КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ООО «МИКОН»**

## **2.1. Характеристика производственно - хозяйственной деятельности**

### **ООО «Микон»**

Общество с ограниченной ответственностью «Микон» образовано в соответствии с нормативными документами - Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 8 февраля 1998 года № 14-ФЗ и зарегистрировано в МРИФНС России по Свердловской области 17.08.2010 года. Хозяйственная деятельность ООО «Микон» регулируется Уставом предприятия, в котором отражены: цели и предмет деятельности; юридический статус Общества; его права и обязанности; порядок выхода участника из Общества; исключение участника из Общества; управление Обществом; исполнительный орган Общества и т.д. Устав содержит основные сведения об обществе: наименование, место нахождения, размер уставного капитала, виды деятельности. Основным видом деятельности общества является производство алюминиевых слитков и дальнейшая их реализация.

На сегодняшний день важно отметить, что деятельность ООО «Микон» имеет положительную тенденцию. Во-первых, предприятие является конкурентоспособным на рынке товаров и услуг уже более 5 лет, во-вторых, сформирована постоянная клиентская база – это компании г. Екатеринбург, г. Каменск-Уральский и Челябинской области, в третьих положительный финансовый результат работы, задолженности перед банками и другими кредитными организациями нет. Это означает, что предприятие может рассчитывать на получение кредитов для дальнейшего расширения и создания новых рабочих мест.

Основные задачи финансового планирования ООО «Микон»:

– обеспечить источниками финансирования основной деятельности предприятия (поддержание нормального уровня запасов сырья, материалов,

готовой продукции, финансирование прироста оборотных средств, воспроизводства основных производственных фондов и т.д.);

- обосновать эффективность вложения временно свободных денежных средств, поддержание остатка денежных средств на достаточном уровне;

- выявить резервы роста доходов предприятия;

- оптимизировать использование прибыли;

- определить дивидендную политику;

- обосновать размер и условия привлечения внешних источников для финансирования инвестиционной деятельности предприятия;

- поддержать платежеспособность предприятия, обеспечить его финансовой устойчивости.

В штатном расписании ООО «Микон» 43 человека, которые подчиняются директору организации и его заместителю по производству.

В настоящее время на предприятии применяется линейно-функциональная структура управления. Линейно-функциональная организационная структура является одной из простейших иерархической структурой управления (наряду с линейной).

ООО «Микон» - это небольшое перерабатывающее предприятие по производству алюминиевых слитков различных марок сплавов.

Основными потребителями продукции предприятия являются: Екатеринбург, Берёзовский, Каменск-Уральский.

Рынок сбыта включает в себя 10 компаний в городе, и 7 в регионе. В таблице 3 представлен финансовый анализ размера производства.

Таблица 3 – Финансовый анализ размера производства ООО «Микон»

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2016 г. в % 2014г.

Валовая продукция компании, тыс.руб.	3572,0	4988,0	5188,5	69
Товарная продукция, тыс.руб.	3572,0	4988,0	5188,5	69
Полная себестоимость продукции	27507,0	29375,0	27510,0	99,9
Среднегодовая стоимость основных средств предприятия	59893,28	58213,28	63254,28	94,68
Прибыль	1613,0	1574,0	1758,0	91,7
Среднегодовая численность работников, чел.	28,1	29,3	32	29,8
Фондоотдача	0,06	0,085	0,082	73,2

Анализируя таблицу 3, можно сделать вывод, что увеличение валовой продукции обусловлено ростом цен на завозную продукцию и сырье, а также ростом цен на выпускаемую продукцию и энергоресурсы. Среднегодовая численность работников увеличилась незначительно. Рост товарной продукции определяется общим в стране ростом цен на все виды продукции и ростом увеличения объема производства в натуральном выражении.

Под специализацией предприятия понимается сосредоточение его деятельности на производство определенного вида продукции, для создания условий для увеличения прибыли, достижения более высокой производительности труда, увеличения производства продукции, улучшения ее качества.

Существуют различные формы специализации, в том числе: территориальная, общехозяйственная, внутрихозяйственная, внутриотраслевая.

Применительно к ООО «Микон» можно рассматривать две формы. Общехозяйственную – то есть объектом является товарная продукция; внутрихозяйственную – то есть объектом является валовая продукция. Для рассмотрения общехозяйственной формы специализации необходимо представить структуру товарной продукции. Структура товарной продукции приведена в таблице 4.

Таблица 4 - Структура товарной продукции

Вид изделия	Год								
	2014			2015			2016		
	продукция, т	Выручка		продукция, т	Выручка		продукция, т	Выручка	
		Тыс., руб	%		Тыс., руб	%		Тыс., руб	%
Слитки марки «6060»	578	28543,60	88,875	620	28492,36	84,4	604	26887,0	77,0
Слитки других марок	74	3572,857	11,123	102	5280,1	15,6	121	8030,80	23,0
Итого	652	32116,457	100	722	33772,46	100	725	34917,8	100

Найдем коэффициент специализации предприятия по формуле 1.

$$K_c = \frac{100}{(y_n(2n-1))} \quad (1)$$

где, 100 – постоянный коэффициент,

$Y_n$  - удельный вес реализованной продукции в структуре товарной продукции, %

n - порядковый номер продукта по удельному весу

$K_c$  для 2014 года:

$$K_c = \frac{100}{(88,875(2x1 - 1) + 11,123(2x1 - 1))} = 0,82$$

Кс для 2015 года:

$$K_c = \frac{100}{(84,4(2x1 - 1) + 15,6(2x1 - 1))} = 0,76$$

Кс для 2016 года:

$$K_c = \frac{100}{(77(2x1 - 1) + 23(2x1 - 1))} = 0,68$$

По рассчитанным данным можно сделать вывод, что ООО «Микон» имеет очень высокий уровень специализации, при этом с каждым годом он уменьшается. Это объясняется тем, что в современных условиях предприятие меняет ассортимент выпускаемой продукции на такой, который приносит наибольшую прибыль.

Анализируя данные таблицы 4, отметим, что в структуре товарной продукции наибольший удельный вес занимают слитки марки «6060».

Себестоимость продукции является важнейшим показателем экономической эффективности производства. В нем синтезируются все стороны хозяйственной деятельности, суммируются результаты использования всех производственных ресурсов. Снижение себестоимости является одной из первоочередных и актуальных задач любой организации. От уровня себестоимости продукции зависит сумма прибыли и уровень рентабельности, финансовое состояние предприятия и его платежеспособные размеры, а также отчисления в фонды накопления и потребления. Структура затрат на производство и реализацию продукции представлена в таблице 5.

Таблица 5 - Структура затрат на основе производства

Статьи затрат	Год					
	2014		2015		2016	
	Тыс. руб	%	Тыс. руб	%	Тыс. руб	%
Сырье и	16142,482	58,68	17041,304	58,05	18817,710	68,4



материалы						
Топливо и эл.энергия	2097,70	7,63	2196,740	7,48	2052,005	7,4
Амортизация ОФП	3300,84	12,0	3376,05	11,5	3576,3	13
Транспортные расходы	1155,20	4,2	1213,704	4,0	1050,4	3,82
Расходы на оплату труда с отчислениями	1007,019	3,7	1360,503	4,63	1413,350	5,1
Прочие затраты	3795,966	13,8	4168,694	14,2	4043,970	14,7
Итого расходов	27507,00	100	29357,00	100	27510,00	100

Анализируя таблицу 5, можно сделать вывод, что основную долю затрат, влияющих на себестоимость продукции, составляют затраты на сырье и материалы, амортизацию и прочие затраты, все остальные остаются почти на прежнем уровне, а из этого следует заключить, что технический уровень предприятия совершенствуется. При этом выросла производительность труда.

Проанализировав таблицу 5, можно сделать следующие выводы.

Так как основную долю затрат в себестоимости продукции составляют затраты на сырье и материалы, то нужно увеличивать выход готовой продукции из сырья, а также учитывая тенденцию роста цен на энергию за последующие годы, а это влечет за собой увеличение доли энергетических затрат в себестоимости продукции, нужно искать пути снижения энергетических затрат.

Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы фирмы в целом, доходность различных направлений деятельности, окупаемости затрат. Они более полно, чем прибыль характеризуют окончательный результат хозяйственной деятельности, так как их величина показывает соотношение эффекта с наличными или использованными ресурсами.

Рентабельность производственной деятельности (окупаемость издержек) исчисляется путем отношения валовой продукции или чистой прибыли к сумме затрат по реализованной или производственной продукции.

$$R = \frac{П_{рп}}{З} \quad (2)$$

$$R = \frac{ЧП}{З_{п}} \quad (3)$$

где, R – рентабельность,

П<sub>рп</sub> - валовая прибыль, тыс. руб.

ЧП – чистая прибыль, тыс. руб.

З – сумма затрат по реализованной продукции

З<sub>п</sub> - сумма затрат по произведенной продукции, тыс. руб.

Рентабельность определяет, сколько прибыли имеет предприятие с каждого рубля затраченного на производство продукции. Она может рассчитываться на различных уровнях: в целом по предприятию, отдельным его подразделениям и видам продукции. Экономическая эффективность производства товарной продукции представлена в таблице 6 (приложение 1).

Анализируя таблицу 6, видно, что наиболее рентабельным является продажа слитков марки «6060». По полученным данным можно говорить о том, что размер денежной выручки по всем видам продукции в 2016 году увеличился, по сравнению с 2014 годом на 2801,34 тыс. рублей. Но уровень рентабельности снизился на 5,19% по отношению с 2014г. и повысился на 0,36% по сравнению с 2015г. Это произошло вследствие роста цен на сырье, электроэнергию, ГСМ и др. статьи затрат. В целом предприятие обладает достаточной рентабельностью для нормального воспроизводства.

## **2.2. Анализ системы формирования отбора персонала в ООО «Микон»**

Предприятие, по определению менеджмента, это, по крайней мере, 2 человека с осознанными общими целями. Предприятие можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнять коллективно то, чего они не могли бы выполнить индивидуально. Цели есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится достичь группа, работая вместе. Специалисты утверждают, что правильное формулирование целей и постановка задач на 50% предопределяют успешность решения.

Основной целью работы коммерческих предприятий является получение прибыли. Прибыль это ключевой показатель деятельности предприятия. В Гражданском кодексе РФ (ст. 50 ч. I) зафиксирован, что основной целью коммерческих предприятий является извлечение прибыли. Выделяют три основных типа ориентации предприятий на прибыль:

- максимизацию дохода;
- получение «удовлетворительной» прибыли, т.е. смысл состоит в том, что при планировании прибыли она считается «удовлетворительной», если будет учитываться степень риска;
- минимизацию прибыли. Данный вариант обозначает максимизацию минимума ожидаемых доходов наряду с минимизацией максимума потерь.

Но не для всех предприятий получение прибыли является главной целью. Это касается в первую очередь некоммерческих организаций, например церковей, благотворительных фондов. Однако, как и в предыдущих случаях, предприятие может существовать только в условиях его прибыльности. Только вместо максимизации дохода рост нормы прибыли выражен в других показателях:

- удовлетворение потребителя или клиента;
- позиция на рынке, часто связанна с желанием рыночного лидерства;
- условия благосостояния работающих и развитие хороших отношений среди персонала;

- публичная ответственность и имидж предприятия;
- техническая эффективность, а также высокий уровень производительности труда, придание особого внимания научным исследованиям и разработкам;
- минимизация издержек производства и т.п.

На данный момент результаты деятельности ООО «Микон» можно назвать положительными. Предприятие работает на рынке уже более 5 лет, сформирован постоянный круг потребителей – а это организации г. Екатеринбург, г. Каменск-Уральский и Челябинской области.

Общество имеет положительный финансовый результат в работе, задолженности перед банками и другими кредитными организациями нет. Это означает, что общество может рассчитывать на получение кредитов для дальнейшего расширения предприятия и создания новых рабочих мест.

Общество имеет три основные цели:

- удовлетворение общественных потребностей в продукции, работах и услугах общества;
- получение прибыли в интересах общества;
- расширение производства.

Достижение данных целей решается путём повышения рационального использования основных, оборотных и трудовых ресурсов, повышением производительности труда, а также изучением конъюнктуры рынка реализуемой продукции и оказываемых услуг.

ООО «Микон» самостоятельно планирует свою производственно-хозяйственную деятельность. Основу планов составляет договоры, заключаемые с заказчиками.

Линейно-функциональная структура управления, выполняется на строгой подчиненности низшего звена управления высшему. При таком построении, выполнение узкоспециализированных функций переплетается с системой подчиненности за непосредственное выполнение задач по проектированию,

производству продукции и ее поставке потребителям. Структура предприятия представлена на рисунке 4.

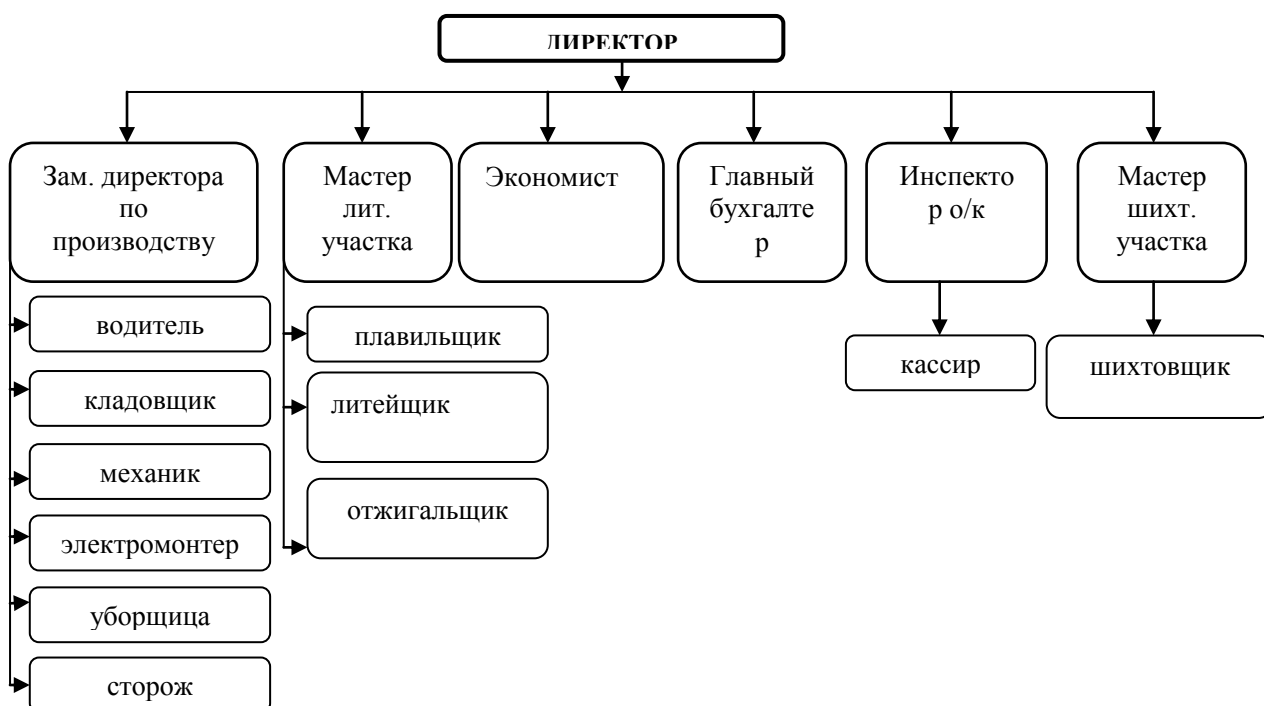


Рисунок 4 – Линейно-функциональная структура ООО «Микон»

Такая структура является эффективной с точки зрения масштабов предприятия и специфики основной деятельности, это обусловлено постоянным стремлением руководства предприятия использовать высокие управленческие качества и в то же время принимать грамотные, обоснованные решения на основе мнения сотрудников в узкоспециализированных областях, требующих специального образования, знаний и навыков.

В ООО «Микон» трудится 43 человека, которыми руководит директором и заместитель директора по производству.

Директор данной организации определяет стратегию развития компании, работает с кадрами, определяет финансовые потоки предприятия. Утверждает фонд оплаты труда, который представлен в приложении 2.

Зам. директора по производству исполняет в ООО «Микон» следующие функции:

- организация и проверка надлежащей организации производственной работы в соответствии с утвержденными документами предприятия;
- контроль исполнительской и трудовой дисциплины работников;
- обеспечение сохранности документов (информации), содержащих сведения, составляющие коммерческую тайну предприятия, иные конфиденциальные сведения, включая персональные данные работников;
- обеспечение безопасных условий труда, поддержание порядка, выполнение правил пожарной безопасности в производственных помещениях.

Экономист занимается разработкой системы бюджетирования на предприятии, контролирует исполнение бюджета и ведет периодическую и управленческую отчетность.

Главный бухгалтер организует работу по постановке и ведению бухгалтерского учета предприятия в целях получения заинтересованными внутренними и внешними пользователями полной и достоверной информации о его финансово-хозяйственной деятельности и финансовом положении.

Сотрудник отдела кадров отвечает за ведение кадрового делопроизводства и ведение учета персонала.

ООО «Микон» специфическая организация по производству и продаже алюминиевых слитков.

За производство слитков отвечает мастер литейного участка, плавильщик и литейщик.

Функции мастера литейного участка ООО «Микон»:

- контроль за загрузкой печи
- расчет хим.состава плавки
- общий контроль за рабочими смены.

Плавильщик отвечает за правильную загрузку печи в строгом соответствии с заданием мастера литейного участка.

Литейщик отвечает за соблюдение технических и температурных параметров при розливе плавки.

Также основными работниками данной организации являются работники шихтового участка.

Отжигальщик проводит термическую обработку слитков.

На деле персонал не является чем-то застывшим: он находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других работников. Процесс обновления коллектива в результате выбытия части его членов и прихода новых называется сменяемостью (оборотом) кадров. Выбытие может быть обусловлено объективными и субъективными причинами, среди которых можно перечислить:

- биологические (ухудшение здоровья),
- производственные (сокращение штатов вследствие комплексной механизации и автоматизации),
- социальные (наступление пенсионного возраста),
- личные (семейные обстоятельства), государственные (призыв на военную службу).

В соответствии с этим далее целесообразно рассмотреть возрастной состав кадров ООО «Микон», представленный в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ возрастной структуры ООО «Микон»

Категория персонала	2015 год		2016 год	
	Кол-во	%	Кол-во	%
До 20 лет	13	30,2	10	23,2
Категория персонала	2015 год		2016 год	
	Кол-во	%	Кол-во	%
От 21 до 30	20	46,5	22	51,1
От 31 до 40	9	20,9	10	23,2
Свыше 50	1	2,4	1	2,4

Итого:	43	100	43	100
--------	----	-----	----	-----

Данные таблицы 7 графически представлены в рисунке 5.

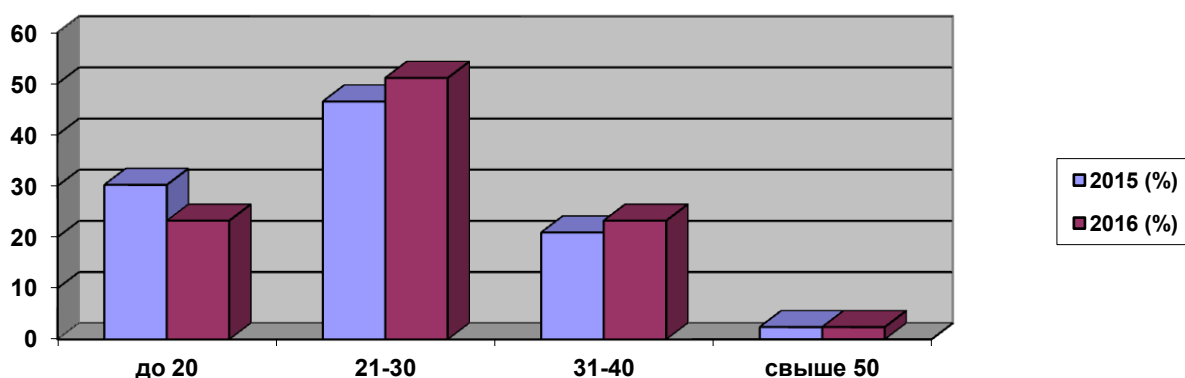


Рисунок 5 – Возрастная структура ООО «Микон»

Таким образом, можно делать вывод: наибольшее количество работников – 51,1% - приходится на возрастную категорию «от 21 до 30». Примерно равны возрастные категории «до 20 лет» и «от 31 до 40 лет», составляющие соответственно 23,2% и 23,2%. Это работники, находящиеся в самом трудоспособном возрасте, а также более чутко реагирующие на изменения внешней среды и более легко к ним адаптирующиеся. Самая малочисленная категория «свыше 50 лет» 2,4% (это сторож).

Произошедшие изменения в возрастной структуре связаны с переходом 2-х работников в более -старшую возрастную категорию. То есть наблюдается постепенное старение кадров.



Таким образом, можно сказать, что почти половина работающих на предприятии имеет небольшой опыт работы.

На основании данных таблицы 8 проведён анализ персонала по образовательному уровню.

Таблица 8 - Анализ персонала по образовательному уровню

Образование	2016 год	
	Кол-во	%
Высшее	5	11,6
Незаконченное высшее	15	34,8
Средне-техническое	7	16,2
Средне-специальное	7	16,2
Среднее	9	21,2
Итого:	43	100

Таким образом, в целом образовательный уровень по предприятию можно считать достаточно высоким, поскольку 46,4% персонала имеют высшее или незаконченное высшее образование, среднетехническое и средне-специальное образование имеют по 16,2% работников, и 21,2% работников имеют среднее образование.

Проведённый анализ показал, что на предприятии работают высококвалифицированные работники, так как 34% из них имеют высшее и 46% специальное образование.

Многие работники трудятся на предприятии более 5 лет, а руководители с самого основания предприятия, т.е. 10 лет. Значит, можно говорить о сформировавшемся коллективе.

Средний возраст работников 33 года, однако, 34% работников относятся к возрастной категории «от 41 до 50 лет», и столько же к категории «от 21 до 30 лет». Такое равномерное распределение кадров по возрасту, говорит о том, что

люди, имеющие значительный опыт работы за плечами способны в большей мере передать его молодым работникам.

Задача управления - совокупность организационно взаимосвязанных операций переработки информации, осуществляемых персоналом с помощью технических средств, результатом которых является принятие управленческого решения - расчет потребности в персонале за год.

Функция управления – это особый вид управленческой деятельности, процесс развития и специализации труда в сфере управления, представляющий собой часть процесса управления, выделенный по определенному признаку. Наибольшее распространение получила классификация по общности предмета управления (качество, труд и зарплата), производственные ресурсы (трудовые, материальные, технические, финансовые).

Положительные и отрицательные стороны линейно-функциональной структуры управления следующие.

Плюсы:

- достаточно маневренна;
- ответственность за все виды управленческой деятельности;
- простота.

Минусы: узкая специализация работников.

Таким образом, можно сделать вывод: предприятие использует линейно-функциональную структуру управления. Каждый сотрудник имеет свои функции и методы работы, но все вместе они выполняют одну цель предприятия.

Умение людей работать в команде является одним из наиболее важных условий эффективного функционирования предприятия. Именно согласованные действия всех сотрудников обеспечивают достижение предприятием своих целей.

Любое решение, принимаемое сотрудниками того или иного отдела, согласуется с его руководителем. Также и решения руководителей отделов

должны быть согласованы с высшим руководством.

Основу маркетингового планирования составляет не только персонал организации, а также маркетинговые технологии, применяемые на данном предприятии.

Технологии маркетинга – это методы, направленные на успешную деятельность предприятия на рынке.

В теории существует пять основных технологий маркетинга:

- сегментирование,
- нацеливание,
- позиционирование и анализ (в том числе продаж)
- прогнозирование.

С этих сторон и посмотрим внутреннюю среду предприятия.

На ООО «Микон» директор и экономист предприятия используют две технологии маркетинга, то есть: сегментирование и анализ продаж за определенный период. Анализ покупателей продукции проводят с помощью анкетирования.

Анализ постоянных покупателей за 2016 год представлен в таблице 10.

Таблица 10 - Анализ сегментирования рынка ООО «Микон» за 2016 год

Составление	Наименование характеристики	Оценка
Профиль клиентов	1. Географическое положение	1. г. Екатеринбург, г. Каменск-Уральский, Челябинская обл.
	2. Формы собственности	2. ИП., ООО.
	3. Объем затрат, разовый	3. до 700 тыс. руб.

Торговая сила клиентов	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Уровень информированности основной группы клиентов</li> <li>2. Чувствительность клиентов к цене</li> <li>3. Род деятельности</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 50%</li> <li>2. В зависимости от финансового состояния</li> <li>3. Разнообразный</li> </ol>
------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Таким образом, из таблицы 10 видно, что существует покупательская активность на товары, изготавливаемыми ООО «Микон».

В подведении итогов финансовой деятельности предприятия целесообразно произвести SWOT-анализ, который представлен в таблице 11.

Таблица 11 - Сильные и слабые стороны ООО «Микон»

Аспект среды	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Производство	Профессионализм в своем деле. Опыт складывается в течении 10 лет.	Последние два года не обновлялось оборудование.
2. Кадры	Работники организации имеют профессии по специальности	Отток высококвалифицированных работников, специалистов.
3. Маркетинг	Выпуск прайс-листов, участие областных выставках	Нехватка средств и опыта в области маркетинга, нехватка профессиональных кадров в этой области.
4. Организация	Высокая мобильность.	Возросли затраты на приобретение основного сырья для производства.

		Трудности с поставками из-за банкротства предприятий поставщиков.
5. Финансы	Приемлемые расценки для заказчиков.	Отсутствие наличных средств, задержка расчетов

Таблица 12 - Структура ФОТ ООО «Микон»

Категория персонала	2014 год		2015 год	
	Тыс. руб.	%	Тыс.руб.	%
Основной ФЗП	203451	100	248870	100
в том числе				
ФЗП	45690	38	50000	38
министратии	157761	62	198870	62
ФЗП рабочих				
Дополнительный ФЗП	72459	100	80620	100
в том числе				
• премии	59971	67	67500	67
• надбавки	12488	33	13120	33

За исследуемый период основной ФОТ увеличился на 15%, дополнительный так же увеличился на 15%.

В основном ФОТ наибольшую долю составляет заработная плата рабочих: так в 2014 и 2015 годах она составила 62%. Заработная плата административных работников составляет 38% ФОТ.

За рассматриваемый период в структуре ФЗП изменений не произошло, следовательно, она является постоянной. Доля основной заработной платы составляет 57%, премии – 29%, надбавки – 14%. Схематично структура ФОТ ОАО «Микон» представлена на рисунке 4.

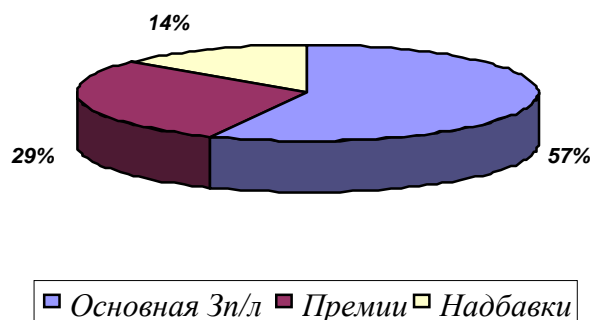


Рисунок 4 – Структура ФОТ ООО «Микон» за 2015 г.

В ООО «Микон» для оплаты труда работников применяется повременно-премиальная система оплаты труда. В её основе – оклад, который устанавливается в соответствии с должностью и квалификацией работника. С 1 января 2015 года оклад работника не может быть ниже МРОТ.

Рассмотрим перечень доплат и надбавок, применяемых на предприятии:

- за совмещение профессий – 30%;
- за работу сверхурочно – выплаты производятся в порядке установленным действующим трудовым законодательством;
- за работу в выходные и праздничные дни – выплаты производятся в порядке установленным действующим трудовым законодательством;
- за работу в ночное время – 25%.

Система премирования.

Премирование работников производится ежемесячно в размере не выше 100% основного должностного оклада и ежеквартального не более 50% основного должностного оклада. Форма начисления заработной платы администрации и рабочих приведен далее.

С заработной платы работников взимается налог на доходы с физических лиц по ставке 13%. Сумма налога считается с начала года с нарастающим итогом. На каждого работника ведется налоговая карточка по форме 1-НДФЛ.

Но следует учесть, что при определении размера налоговой базы

налогоплательщику предоставляются следующие стандартные налоговые вычеты:

1) в размере 3000 рублей за каждый месяц налогового периода – налогоплательщикам, перечисленным в подп. 1 п.1 ст. 218 НК РФ (лицам, получившим или перенёсшим лучевую болезнь и другие заболевания, связанные с радиационным воздействием вследствие катастрофы на Чернобыльской АЭС либо с работами по ликвидации последствий на Чернобыльской АЭС; инвалидам ВОВ; инвалидам из числа военнослужащих, ставших инвалидами I, II и III групп в следствие ранения или увечья, полученных при защите СССР, РФ или при исполнении других обязанностей военной службы, либо полученных вследствие заболевания, связанного с пребыванием на фронте, либо из числа бывших партизан, а также других категорий инвалидов, приравненных к пенсионному обеспечению к указанным категориям военнослужащих, и др.);

2) в размере 500 рублей за каждый месяц налогового периода – налогоплательщикам, перечисленным в подп. 2 п.1 ст. 218 НК РФ (Героям Советского Союза и Героям Российской Федерации, а также лицам, награждённым Орденом Славы трёх степеней, и др.);

3) в размере 600 рублей на каждого ребёнка за каждый месяц налогового периода – налогоплательщикам, являющимися родителями, опекунами или попечителями, на обеспечении которых находится ребёнок. Вычеты действуют до месяца, в котором их доход, исчисленный нарастающим итогом с начала налогового периода (в отношении которого предусмотрена налоговая ставка 13%) работодателем, предоставляющим данный стандартный налоговый вычет, превысил 40000 рублей. Начиная с месяца, в котором данный доход превысил 40000 рублей, налоговый вычет не применяется. Налоговый вычет расходов на содержание ребёнка (детей) производится из доходов родителей, опекунов или попечителей на каждого ребёнка в возрасте до 18 лет, а также на каждого учащегося дневной формы обучения, аспиранта,



ординатора, студента, курсанта в возрасте до 24 лет.

Вдовам (вдовцам), одиноким родителям, опекунам или попечителям налоговый вычет производится в двойном размере. Предоставление указанного вычета вдовам (вдовцам), одиноким родителям прекращается с месяца, следующего за вступлением в брак.

Указанный вычет предоставляется вдовам (вдовцам), одиноким родителям, опекунам или попечителям на основании их письменного заявления, подтверждающих право на данный вычет.

Стандартные налоговые предоставляются налогоплательщику одним из работодателей, являющихся источником выплаты дохода, по выбору налогоплательщика на основании его письменного заявления и документов, подтверждающих право на такие налоговые вычеты.

На рассматриваемом предприятии также присутствует социальный аспект труда.

Социальный аспект труда – это затраты, которые обеспечивают персонал социальными благами, не входящими в систему оплаты труда, а также это комплекс мероприятий, направленных на создание условий позволяющих работнику обеспечить его социальную защиту.

На предприятии существует перечень выплат социального характера:

- Пособие на погребение.
- Пособие на свадьбы, рождение ребёнка.
- Выплаты пособий по беременности и родам.

Кроме того, на предприятии существуют следующие социальные аспекты труда:

- Приобретение ценных подарков сотрудникам к юбилейным датам.
- Подарки при достижении пенсионного возраста.
- Материальная помощь за счет предприятия.

Имеющиеся социальные аспекты труда на предприятии представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Финансовый анализ выплат по социальным аспектам труда

Характер выплат	Сумма за год			
	2014		2015	
	Сумма руб.	%	Сумма руб.	%
- материальная помощь за счет предприятия	35000	40	41000	39
- пособия женщинам на детей до 1,5 лет	2760	3	2760	3
- путевки для детей работников	31000	43	35000	44
- пособие на погребение	13000	14	13200	13
ИТОГО:	81760	100	91960	100

В целом, количество выплат в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилось на 15%, что связано со стабильным экономическим положением предприятия.

Наибольшую долю в выплатах составляет материальная помощь. В 2014 году составили 35 000 руб. (40%), а в 2015 году 41 000 руб. (39%) от общих выплат по социальным аспектам на предприятии. Это говорит о том, что данное предприятие успешно оказывает социальную поддержку, защиту работников, попавших в сложные жизненные ситуации.

Так же произошло увеличение выплат материальной помощи по семейным обстоятельствам и оказание помощи в случае смерти работника или его близких родственников.

Можно сказать, что предприятие увеличило свои выплаты по социальным аспектам, что, безусловно, оказывает воздействие на социальное развитие коллектива и создание благоприятной рабочей атмосферы на предприятии.

Данный анализ системы управления персоналом ОАО «Микон» позволяет сделать вывод: работники редко меняются, хотя получают небольшую зарплату. Поэтому далее будет проведен анализ тестирования с работниками предприятия.

Для выше указанного анализа было проведено анкетирование (таблица 14), анкета была составлена самостоятельно.

Анкетирование – метод массового сбора материала с помощью анкеты. Те, кому адресованы анкеты, дают письменные ответы на вопросы. Беседу и интервью называют опросом «лицом к лицу», анкетирование – заочным опросом.

Анкета была составлена с целью анализа удовлетворенности работников на данном предприятии.

Таблица 14 – Анкета для работников ООО «Микон» «Удовлетворенность работой на данном предприятии»

Вопрос	Возможные ответы
Нравится ли Вам работать в ООО «Микон»?	Да Скорее да, чем нет
Устраивает ли Вас график работы?	Да Нет
Довольны ли Вы уровнем заработной платы?	Да Нет
Выберите утверждение, из	

<p>приведенных ниже, с которым вы больше согласны:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Большинство членов нашего коллектива – хорошие симпатичные люди.</li> <li>– Большинство членов нашего коллектива – люди малопрятные.</li> <li>– Я плохо знаком(а) с членами нашего коллектива</li> </ul>	
<p>На сколько комфортно вы чувствуете себя в коллективе?</p>	<p>Комфортно Некомфортно Предельно комфортно</p>
<p>Хотели бы Вы проводить больше времени с членами коллектива, принимать участие в совместных мероприятиях?</p>	<p>Да Нет Затрудняюсь ответить</p>
<p>Охарактеризуйте Ваши отношения администрацией ООО «Микон».</p>	<p>Стараемся поддерживать близкие и довольно дружеские отношения Только профессиональные Нейтральные Напряженные, мы не нашли общий язык</p>

Результаты анкетирования в данном предприятии представлены ниже.

Как уже было сказано выше на предприятии работает 43 человека (100%), в данном анкетировании участвовало только 35 человек (83,1%), так как сюда не включили административный состав, а только рабочий персонал. Результаты

оказались следующие.

На первый вопрос все работники 83,1% удовлетворены работой в данной организации и отношением с коллегами.

На второй вопрос 30 человек (71,2%) ответили, что их устраивает график работы полностью, 5 человек (11,9%) ответили, что в целом график работы их устраивает, но есть некоторые проблемы с распределением времени на обед и отдых, поэтому их не совсем устраивает график работы.

Уровень заработной платы устраивает лишь 17 человек (40,3%), но при личном разговоре они говорят о том, что если бы зарплата была выше, то это было бы очень неплохо. 13 человек (42,8%) не довольны заработной платой и говорят о том, что если была бы возможность перейти на другое место работы с более высокой зарплатой, то ушли бы из ООО «Микон» не задумавшись.

На четвертый вопросы все респонденты ответили, что их устраивает работа в данном коллективе. Бывают разногласия, но они незначительны, и как правило сразу же разрешаются на месте из возникновения. Соответственно все работникам комфортно работать в ООО «Микон».

На шестой вопрос 82,1% работников затрудняются ответить на данный вопрос, отсюда можно сделать выводы о том, что в коллективе нет дружеских отношений, и все ходят на работу ради работы.

В отношении с администрацией присутствует очень различные отношения. Так 5 человек (11,8%) говорят о том, что с администрацией теплые, дружеские отношения. 10 человек (23,7%) утверждают, что с руководителем только профессиональные отношения, 10 человек (23,7%), что отношения нейтральные, общаемся сугубо только в рамках организации. 10 человек (23,7%) говорят, что отношения тяжелые, иногда очень тяжело общаться с администрацией.

Из всего вышесказанного, можно сделать вывод, что в целом сотрудники довольны своим местом работы, им нравится работать в ООО «Микон», отношения с руководством только в рамках работы, то же самое можно сказать

и про отношения внутри коллектива. Однако, по признанию всех опрошенных, они проводят слишком мало времени вместе с коллегами, и хотели бы это исправить.

Кроме всяческих нововведений и преобразований, осуществляемых для качественного управления персоналом, особенно в кризисный период, необходимо заняться решением тех проблем и вопросов, которые мешают ее развитию.

Для этого проведем тестирование по С. Худякову «Уровень организационной культуры». Анкетирование находится в приложении 3.

Тестирование (англ. test - испытание, проверка) – это экспериментальный метод психодиагностики, который применяется в эмпирических социологических исследованиях, а также метод измерения и оценки различных психологических качеств и состояний индивида.

Для анализа результатов необходимо вычислить общий балл. Для этого надо суммировать показатели всех ответов, затем посчитать средний балл по секциям: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль.

Индекс организационной культуры (далее «ОК») определяется по общему итогу полученных баллов. Наибольшее количество баллов – 290, наименьшее – 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне «ОК».

261 – 290 - очень высокий

175 – 260 - высокий

115 – 174 - средний

ниже 115 – имеющий тенденцию к деградации

Узкие места «ОК» определяются по средним величинам секций. Показатели в баллах по секциям свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе:

9-10 - великолепное

6-8 - мажорное

4-5 - заметное уныние

1-3 – упадочное.

В результате тестирования получились следующие результаты.

Численность сотрудников всей компании составляет 43 человека.

На основании выбранного метода оценки организационной культуры тестом «Уровень организационной культуры «ОК», в конце августа – начале сентября текущего года директором ООО «Микон» было проведено опрос-анкетирование 42 сотрудников, занимающих различные должности ООО «Микон», от заместителя директора до сторожа организации.

Итак, сумма всех показателей составила 221, а общий средний балл равен 7,62. Оба эти параметра свидетельствуют о высокой степени развития организационной культуры, поскольку достаточно приближены к максимальным.

Далее необходимо рассмотреть каждый аспект индивидуально. Средние показатели по секциям:

Работа –  $50/7 = 7,14$

Коммуникации –  $44/6 = 7,33$

Управление –  $66/8 = 8,25$

Мотивация и мораль –  $61/8 = 7,63$

Итак, наибольший показатель определен по секции «управление», наименьший – секция «работа». Что означает высокую оценку менеджмента своей деятельности, в то время как само содержание работы и условия оказываются не совсем удовлетворяющими ожиданиям. Примерно на том же уровне держатся показатели по «коммуникациям» и «мотивации и морали».

Недостаточное развитие ценностно-нормативной базы также является недостатком организационной культуры рассматриваемой организации. Так, отсутствуют кодексы этики, профессиональной солидарности и т.д. Возможно, это объясняется именно спецификой деятельности и рассредоточенностью организации. Хотя это и есть необходимый атрибут успешного управления организационной культурой.

Таким образом, для того чтобы оптимизировать усилия по управлению организационной культурой в данной компании необходимо еще больше уделять внимание обучению сотрудников для повышения уровня их профессиональных знаний, четко выстраивать все бизнес-процессы, а также вводить и поддерживать деловую этику.

Как важнейший компонент работы с персоналом можно выделить процесс отбора кадров.

Процесс отбора персонала осуществляется в 2 этапа.

1. Анализ данных конкурента на вакантное место непосредственно руководителем предприятия.
2. Собеседование, которое осуществляется без использования строгой формы.

Выводы главе II:

Успешность любой организации, особенно в момент кризиса, зависит не только от продаж, но и уровня управления той или иной организации.

ООО «Микон» - это небольшое предприятие по производству алюминиевых слитков. Административный состав небольшой, который не всегда успевает следить за работой своего персонала.

Проведенный анализ организационной культуры организации, анализ финансовой сторону ООО «Микон» и уровня заработной платы, а также проведя тестирование «Удовыворенность работой в ООО «Микон», можно выделить следующие отрицательные стороны в системе управления персонала:

- 43,1% персонала ссылаются на низкую заработную плату;
- 23,1% персонала говорят о напряженных отношениях с администрацией организации;
- 33,2% хотели ввести в организации деловую этику и больше проводить времени с сотрудниками;



– содержание работы и условия оказываются не совсем удовлетворяющими ожиданиям работников, данные результаты представлены в тесте «Уровень организационной культуры».

Анализ системы отбора кадров не позволяет в полной мере оценить профессиональный уровень работников.

Таким образом, руководству ООО «Микон» необходимо разработать систему мероприятий для того, чтобы не потерять своих работников, и остаться функционировать на том же уровне. Основным моментом в рамках отбора персонала – уделить внимание комплексности данного процесса.

Итак, для повышения прибыли предприятия необходимо не только проводить финансовый анализ предприятия, анализ персонала, но для бесперебойной работы всего производства необходимо повысить эффективность работы с персоналом, в том числе в рамках процесса отбора персонала, который позволит расширить производство, а соответственно повысить прибыль предприятия.

## **ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ООО «Микон»**

### **3.1. Концептуальные особенности программы развития системы отбора персонала ООО «Микон»**

В соответствии с анализом управления персоналом ОАО «Микон» в главе второй были выявлены отрицательные стороны. В связи с этим хотелось бы предложить мероприятия, которые позволили бы удержать работников в организации, а главное привлекать в процессе отбора персонала наиболее подходящие и квалифицированные кадры:

- целесообразно организовать совместный досуг для коллектива (спортивные состязания, программы «выходного дня» с выездом на природу, походы в кино и т.п.);
- важно разработать систему мероприятий (день рождения ООО «Микон», календарные праздники и т.п.) и проводить их регулярно;
- систематизировать процесс отбора персонала.

После проделанного анализа всех факторов, влияющих на систему управления персоналом ООО «Микон», можно перейти непосредственно к процессу ее формирования, с учетом сделанных выводов. Как было отмечено ранее, этот процесс достаточно длительный и трудоемкий, требующий выполнения ряда поступательных действий и применения различных PR-инструментов.

#### Информационные PR-инструменты.

Информационная доска для сотрудников должна быть направлена на развитие традиций, ценностей и норм компании.

Как уже было отмечено, в ООО «Микон» существует информационная доска для сотрудников, однако, она, практически, не используется. При этом, известно, это очень эффективный, доступный и оперативный инструмент распространения информации в организации. Поэтому, нами было принято решение, задействовать его по максимуму.

Во-первых, на ней необходимо размещать разработанный корпоративный кодекс, устав, коллективный договор ООО «Микон». Благодаря этому, каждый сотрудник может получить возможность беспрепятственного доступа к этому документу. Также, это послужит своего рода «рекламой» продвигающей кодекс и привлекающей к нему внимание сотрудников ежедневно, тем самым, напоминая им о существующих в организации нормах, ценностях и миссии.

Во-вторых, на доске целесообразно размещать яркие поздравительные листовки для сотрудников, которую они потом забирали себе на память, вместе с подарком от всего коллектива. Получить поздравление в свой День Рождения

от своих коллег и начальства приятно каждому работнику. Подобные знаки внимания, демонстрируют сотрудникам проявление уважения к ним со стороны руководства и всего коллектива.

В-третьих, частью информационной доски, стала так называемая «Доска почета», куда теперь помещается фотография с изображением сотрудника, который проявил себя, как дисциплинированный, организованный, активный работник.

В-четвертых, необходимо определить место, под различные оперативные объявления, которые может разместить как руководитель, так и любой сотрудник ООО «Микон».

В – пятых, необходимо использовать доску в том числе как средств набора и отбора персонала, где будет помещаться информация о свободных вакансиях, а также требования к вакантной должности

Таким образом, использование информационной доски для сотрудников, должно способствовать формированию организационной культуре ООО «Микон», а также единого информационного поля в рамках процесса отбора персонала.

Коммуникативные PR-инструменты.

Корпоративные мероприятия ООО «Микон» должны развивать традиции и ценности компании.

Формирование традиций является еще одним немаловажным компонентом в процессе формирования организационной культуры. Одними из самых видных проявлений традиций любой организации являются корпоративные праздники. Корпоративный праздник – это праздник, инициированный организацией, и непосредственно связанный с ней, ее сотрудниками, деятельностью, клиентами или общенациональными праздниками.

В ООО «Микон» все праздники и мероприятия организовывались, в основном, для административных работников. Но, как показало проведенное

анкетирование, работники компании выражают потребность проводить больше времени со своими коллегами, в рамках различных корпоративных мероприятий. В связи с этим хотелось бы предложить создать систему корпоративных мероприятий, в которую вошли календарные праздники и день рождения ООО «Микон».

Как отмечалось ранее, в ООО «Микон», существует проблема с нарушением дисциплины, связанная со слишком мягким характером руководителя, и его нежеланием портить сложившиеся дружеские отношения с подчиненными. При этом в любой организации существуют нормы поведения, которые должен соблюдать каждый. Соблюдение этих норм является еще одним важным компонентом в процессе формирования сильной корпоративной культуры. Поэтому было необходимо создать определенную систему, которая стимулировала бы сотрудников выполнять те или иные правила.

Была введена «Система карточек» - красных, желтых и зеленых, позволяющих поощрять добросовестных сотрудников, и бороться с недобросовестными.

На первый взгляд эта система ни чем не отличается от обычной системы штрафов, существующей во многих организациях. На самом деле, при ее создании одной из главных задач был уход от той строгости, которая присуща обычной системе штрафов.

Спортивная система штрафов нашла следующее отражение в «Системе карточек» ООО «Микон»:

Желтая карточка является предупредительной. Набрав определенное количество желтых карточек сотрудник получает штраф на определенную сумму.

Красная карточка, как и в футболе, предъявляется за грубые нарушения и является сигналом руководству о недобросовестности сотрудника, сигналом к тому, что необходимо проведение кардинальных мер в отношении данного человека.

Был составлен список нарушений и санкций, накладываемых за эти нарушения, состоящий из 14 пунктов. Все сотрудники были проинформированы об этом нововведении и ознакомлены с данным перечнем.

Там где есть наказания, должны быть и поощрения, для тех, кто исправно следует всем принятым нормам, и прикладывает максимум усилий для эффективного исполнения своих обязанностей. Поэтому было необходимо введение еще третьего вида карточек – зеленых.

Зеленые карточки выдаются сотрудникам за активное участие в жизни ООО «Микон», например:

- участие в акциях;
- участие в праздниках для клиентов;
- участие в соревнованиях и т.п.;
- участие в корпоративных праздниках;
- повышение квалификации;
- внесение предложений по улучшению деятельности компании.

Данный список «добрых дел» может пополняться администрацией предприятия.

Сотрудник, набравший наибольшее количество зеленых карточек за определенный период времени, получает следующие поощрения:

- размещение фотографии на «Доске почета»;
- личную благодарность от руководства;
- небольшое вознаграждение в виде премии к зарплате, подарочного сертификата и т.п.

Сотрудники, набравшие 3 и более зеленых карточек, получают личную благодарность от руководства в письменном виде (благодарственное письмо, диплом и т.п.).

Зеленые карточки сотрудник может использовать в качестве замены желтых и красных:

2 зеленые карточки = -1 желтая карточка;

5 зеленых карточек = -1 красная карточка

В течение месяца, руководитель фиксирует как нарушения, так и различные инициативы сотрудников и раздает им соответствующие карточки. В конце каждого месяца подводятся итоги: определяется лучший работник и злостный нарушитель. На специальном собрании руководитель объявляет результаты, выражает благодарность тем, кто ее заслужил, а с теми, кто получил желтые и красные карточки, проводит отдельные беседы тет-а-тет.

В конце года подводятся общий итог, и сотрудник, набравший наибольшее количество зеленых карточек, в качестве поощрения за хорошую работу и активное участие в жизни ООО «Микон», получает денежное вознаграждение.

Таким образом, «Система карточек» позволит в более мягкой форме дисциплинировать сотрудников, мотивировать их соблюдать все установленные в организации нормы и правила поведения, выполнять свою работу более качественно и активно принимать участие в жизни своей организации.

В рамках построения комплексной системы отбора персонала необходимо: разработать и внедрить список квалификационных требований к кандидатам на вакантные места (по каждой должности), создать и нормативно закрепить механизм их определения.

В том числе, актуальна разработка научно-обоснованных квалификационных требований для замещения должностей руководящего состава. Внедрение конкурсной системы выдвижения этих кадров, включающей проведение конкурсных экзаменов.

В рамках создания системы отбора персонала важно: обеспечение системности и преемственности в реализации планов замены и расстановки кадров руководящего звена.

Итак, для формирования четкой системой управления персоналом , в том числе в рамках формирования комплексной системы отбора персонала в ООО «Микон» необходимо проделать следующую работу:

- диагностика и анализ существующей ситуации;
- внедрение этих норм в сознание сотрудников, с использованием различных PR-инструментов;
- укрепление командного духа коллектива с помощью проведения различных PR-мероприятий;
- нейтрализаций проблем, препятствующих эффективному развитию организационной культуры;
- налаживание внутрифирменных корпоративных коммуникаций, создание единого информационного поля внутри организации;
- разработка и внедрение списка квалификационных требований к кандидатам на вакантные места (по каждой должности), создание и нормативное закрепление механизма их определения.

Следующим этапом, в процессе формирования и развития системы управления персоналом, является оценка предлагаемых преобразования и нововведений.

### **3.2. Оценка эффективности программы развития системы отбора персонала в ОАО «Микон»**

Оценка эффективности управления персоналом является систематическим, четко формализованным процессом, направленным на измерение издержек и выгод, связанных с программами деятельности управления персоналом для соотнесения их результатов с итогами базового периода, с показателями конкурентов и с целями предприятия.

Оценка эффективности управления персоналом основана на информации о работниках: продвижение по службе, их профессиональные,

квалификационные, половозрастные характеристики, медицинские и психологические параметры, производительность и новаторская активность.

Оценка должна осуществляться на протяжении всех фаз управленческой деятельности. Она тесно связана с другими этапами процесса управления и своими результатами способна побуждать руководителя вносить в него необходимые коррективы.

Анализ публикаций в этой области позволяет выделить две основные концепции, которые положены в основу оценки эффективности управления персоналом.

Согласно первой из них эффективность управления персоналом оценивается исходя из органического единства управления и производства, но при этом вклад собственно управления персоналом в эффективность производства не определяется.

Вторая концепция делает акцент на определение вклада управления персоналом в эффективность производства.

Чтобы судить, насколько эффективна та или иная система управления персоналом, нужны, критерии, позволяющие произвести такую оценку.

Критерии эффективности управления персоналом можно разделить на три группы. В первую группу входят критерии, которые характеризуют результативность функционирования системы управления персоналом в целом.

Во вторую группу включены критерии, характеризующие результативность работы отдельных функциональных подсистем управления персоналом.

Третья группа представлена затратами на управление персоналом.

Как видно, прибыль входит в число критериев эффективности, не подменяя собой все прочие.

Для проведения анализа результатов труда персонала требуется использовать следующие критерии:



- критерии, характеризующие динамику производительности труда (количество, качество, сроки выполнения работ);
- критерии, отражающие тенденции в текучести персонала.

Для этого проведем сравнительный анализ технико-экономических показателей ООО «Микон» 2016 года в сравнении с предполагаемыми показателями.

На 1 ноября 2016 года рынок сбыта ООО «Микон» включает в себя 12 точек в городе, и 8 точек в районе. Сравнительная диаграмма рынка сбыта 2016 года к предполагаемым показателям представлена в рисунке 5.

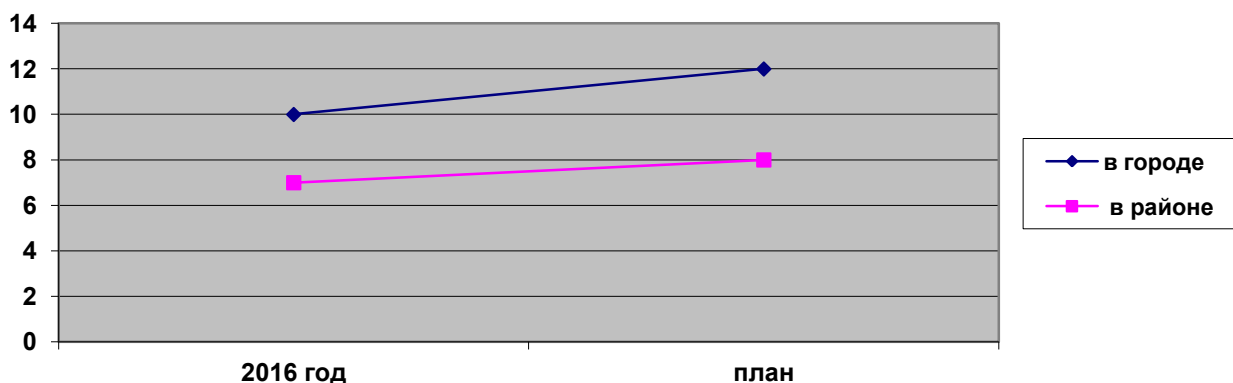


Рисунок 5 – Сравнительный анализ рынка сбыта ООО «Микон» 2016 года  
– плановых показателей

На рисунке 5 показано, что увеличение торговых точек ОАО «Микон» в городе выросло на 2%, в районе на 1%. Это говорит о том, что был увеличен штат сотрудников ООО «Микон», благодаря развитию организационной культуры организации.

Проведя анализ сведений об увеличении торговых точек, целесообразно далее будет рассмотреть объемы продаж в сравнении 20146 год к предполагаемым показателям. Сравнительный анализ технико-экономических показателей ООО «Микон» представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Сравнительный анализ технико-экономических показателей ООО «Микон»

Показатель	2016 г.	План.	Увеличение плана в % 2016г.
Валовая продукция, тыс.руб.:	5188,5	5551,695	7%
Товарная продукция, тыс.руб.	5188,5	5551,695	7%
Полная себестоимость продукции	27510,0	28885,5	5%
Среднегодовая стоимость основных средств предприятия	63254,28	66416,994	5%
Прибыль	1758,0	1845,9	5%
Среднегодовая численность работников, чел.	32	43	25,6%
Фондоотдача	0,082	0,096	17%

Анализ таблицы 16 позволяет сделать вывод, что в среднем на 6,5% увеличилась прибыль предприятия, а на 25,6% увеличилась численность работников, на работу ООО «Микон» в течение года было принято 11 человек.

После рекомендованных методов повышения организационной культуры и сохранения численности сотрудников ООО «Микон», а также их разъяснении сотрудникам может быть проведено повторное анкетирование на предмет исследования их мнения об предложенных рекомендациях (анкета представлена в п. 2.3., таблица 14).

Предполагаемые результаты повторного анкетирования на данном предприятии представлены ниже.

Как уже было сказано выше на предприятии работает 43 человека (100%), в данном анкетировании участвовало только 35 человек (83,1%), так как сюда

не включили административный состав, а только рабочий персонал. Предполагаемые результаты:

На первый вопрос все работники 83,1%, что после изменений сотрудники могут быть удовлетворены работой в данной организации и отношением с коллегами.

На второй вопрос 34 человек (97,1%) ответили, что их будет устраивать график работы полностью, 1 человек (2,9%) ответили, что в целом график работы их будет устраивать, но есть некоторые проблемы с распределением времени на обед и отдых, поэтому предыдущая проблема не решается.

Уровень заработной платы увеличится за счет премиального фонда, поэтому на 3 вопрос ответы могут быть такими: заработная плата будет устраивать только 27 человек (77,1%), но при личном разговоре они говорят о том, что если бы зарплата будет выше, то это было бы очень неплохо. 8 человек (22,9%) не довольны заработной платой и говорят о том, что если была бы возможность перейти на другое место работы с более высокой зарплатой, то ушли бы, но и говорят о том, что их могут устраивать отношения с коллективом и администрацией ОАО «Микон».

На четвертый вопросы все респонденты могут ответить, что их будет устраивать работа в данном коллективе. Все равно могут быть разногласия, но они незначительные, и как правило все равно сразу же разрешаются на месте из возникновения. Соответственно все работникам будет комфортно работать в ООО «Микон».

В отношении с администрацией могут присутствовать очень различные отношения. Так 7 человек (20%) говорят о том, что с администрацией теплые, дружеские отношения. 12 человек (34,2%) утверждают, что с руководителем только профессиональные отношения, 13 человек (48,8%), что отношения нейтральные, общаемся сугубо только в рамках организации. Напряженных отношений с администрацией ООО «Микон» нет. Можно говорить о том, что

отношения могут стать уважительными и все занимаются одним общим делом, с целью увеличения прибыли.

Из всего вышесказанного, можно сделать вывод, что в целом сотрудники будут довольны своим местом работы, будет устраивать работа в ООО «Микон», отношения с руководством только в рамках работы, то же самое можно сказать и про отношения внутри коллектива. Однако, работники стали говорить о том, что смогут больше времени проводить вместе с коллективом, обсуждать планы на будущее. Сравнительный анализ анкетирования представлен на рисунке 6.

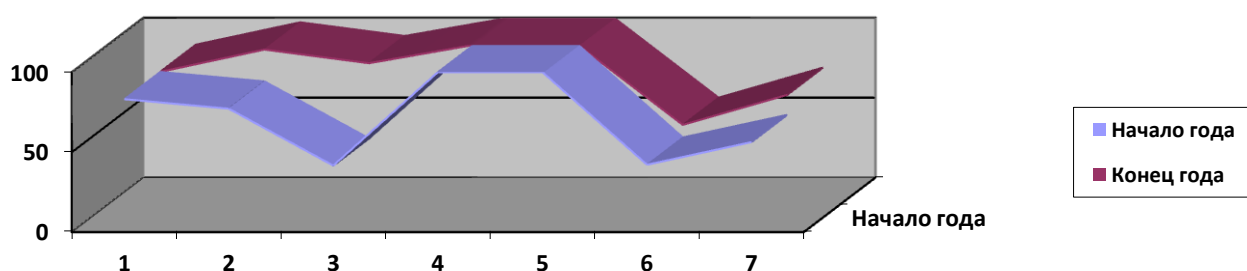


Рисунок 6 – Сравнительный анализ анкетирования взаимоотношений ООО «Микон»

Рентабельность производственной деятельности (окупаемость издержек) исчисляется путем отношения валовой продукции или чистой прибыли к сумме затрат по реализованной или производственной продукции.

$$R = \frac{П_{рп}}{З} \quad (1)$$

$$R = \frac{ЧП}{З_{п}} \quad (2)$$

где, R – рентабельность,

Прп - валовая прибыль, тыс. руб.

ЧП – чистая прибыль, тыс. руб.

З – сумма затрат по реализованной продукции

Зп - сумма затрат по произведенной продукции, тыс. руб.

Рентабельность показывает, сколько прибыли имеет предприятие с каждого рубля затраченного на производство продукции. Она может рассчитываться в целом по предприятию, отдельным его подразделениям и видам продукции. Экономическая эффективность производства товарной продукции представлена в таблице 16 (приложение 1).

Анализируя таблицу 16. видно, что наиболее рентабельным является продажа слитков марки «6060». По полученным данным можно судить о том, что размер денежной выручки по всем видам продукции в плановых показателях увеличится, по сравнению с 2016 годом на 2801,34 тыс. рублей. Но уровень рентабельности снизился на 5,19% по отношению с 2015г. и повысился на 0,36% по сравнению с 2016г. Это произошло вследствие роста цен на сырье, электроэнергию, ГСМ и др. статьи затрат. В целом предприятие обладает достаточной рентабельностью для нормального воспроизводства.

Следующим показателем, характеризующим эффективность управления персоналом является показатель текучести.

Текучесть персонала – это показатель, характеризующий, в самом широком смысле, общую удовлетворенность трудом на предприятии. Уровень текучести, анализируемый с определенной периодичностью, позволяет достаточно оперативно отследить как благоприятные, так и негативные тенденции в динамике персонала.

Провести оценку текучести персонала организации можно, используя следующие расчетные формулы:

– коэффициент оборота по приему  $K_{пр}$ , определяемый отношением числа всех принятых на работу рабочих  $P_{пр}$ . к среднесписочной их численности  $P_{спис}$ :

$$K_{пр} = P_{пр} / P_{спис} \quad (4)$$

Произведем расчеты. В 2016 года было принято на работу 3 сотрудника, а среднесписочный состав 42 сотрудника. Тогда получаем, что коэффициент оборота ООО «Микон» =  $3/42 = 0,07$

– коэффициент оборота по выбытию  $K_{\text{выб}}$ , исчисляемый отношением числа выбывших рабочих  $P_{\text{выб}}$  к среднесписочной их численности;

$$K_{\text{выб}} = P_{\text{выб}} / P_{\text{чис}} \quad (5)$$

Рассчитаем формулу для ООО «Микон» выбывших работников 3 человека, среднесписочная численность 42, тогда получает, что  $3/42 = 0,07$  (коэффициент оборота по выбытию ООО «Микон»).

– коэффициент текучести работающих  $K_{\text{т}}$ , представляющий собой отношение рабочих, уволенных по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины, т.е. внеплановое выбытие  $P_{\text{вн}}$  к среднесписочной численности рабочих, т.е. по формуле:

$$K_{\text{т}} = P_{\text{вн}} / P_{\text{чис}} \quad (6),$$

$$\text{получаем } 3/42 = 0,07$$

Также, важно определять коэффициент неизменности (стабильности) кадров  $K_{\text{неизм}}$ , так как стабильность состава кадров создает благоприятные условия для роста производительности труда и эффективности производства.

Он характеризует удельный вес сотрудников, которые работающих на данном предприятии в течение всего года, и определяется как отношение числа рабочих, состоящих в списочном составе предприятия весь год  $P$  к среднесписочной численности рабочих  $P$ , т.е.

$$K_{\text{неизм}} = P_{\text{год}} / P_{\text{чис}} \quad (7),$$

$$\text{рассчитаем } 42/43 = 0,9$$

В целом динамику числа занятых на предприятии можно охарактеризовать с помощью следующего коэффициента:

$$K_{\text{дин}} = (P_{\text{пос}} - P_{\text{ув}}) / P_{\text{н.г.}} \times 100, \quad (8)$$

где  $P_{\text{пос}}$  - число принятых рабочих;

$P_{\text{ув}}$  - число уволенных;

$R_{нг}$  - число рабочих на начало года.

Рассчитаем динамику числа занятых на предприятии ОАО «Микон».

$(3-4)/42 \times 100 = 2,3\%$  - говорить о том, что производительность труда стабильно удерживается на уровне плановых показателей.

Основу концепции снижения текучести персонала должно составлять повсеместное развитие ее кадрового потенциала по сравнению с изменениями внешней среды. Формируя в организации программу снижения текучести и удержания персонала, особое внимание следует уделять конкретной целевой аудитории, т.е. формировать мотивационную программу в соответствии с целями организации по поддержанию баланса ее кадрового состава. При регулировании текучести персонала необходимо выдерживать определенные пропорции в рамках различных категорий персонала, стремясь к формированию рационального кадрового состава организации. В этой связи создание комплексной системы отбора персонала является весьма актуальной.

Если производительность труда стабильно удерживается на уровне плановых показателей, уровень текучести в течение полугода не превышает 7 - 10%, а в деятельности предприятия не прослеживаются какие-либо изменения, то дальнейшее исследование не имеет смысла.

Вывод по главе III:

Таким образом, управление персоналом - это процесс обеспечения кадрами предприятия, организация их эффективного и рационального использования, а также их профессионального и социального развития.

Руководство каждой компании выбирает свой подход, на котором строится работа с кадрами.

Классический подход включает управление кадрами, целью которого является наиболее рациональное и эффективное управление человеческим потенциалом предприятия для обеспечения целей и задач, стоящих перед организацией. Другим подходом является гуманистический, включающий в себя такие концепции, как управление человеческими ресурсами, теория

человеческого капитала, управление человеческим фактором и некоторые другие.

При технократическом же подходе мотивация работника строится в основном на удовлетворении первичных потребностей, таких как материальная заинтересованность, уверенность в завтрашнем дне и чувство коллективизма.

В рамках построения комплексной системы отбора персонала необходимо: разработать и внедрить список квалификационных требований к кандидатам на вакантные места (по каждой должности), создать и нормативно закрепить механизм их определения.

В том числе, актуальна разработка научно-обоснованных квалификационных требований для замещения должностей руководящего состава. Внедрение конкурсной системы выдвижения этих кадров, включающей проведение конкурсных экзаменов.

В рамках создания системы отбора персонала важно: обеспечение системности и преемственности в реализации планов замены и расстановки кадров руководящего звена.

Таким образом, мероприятия по отбору персонала, которые представлены в п. 3.1., являются эффективными, так как прогнозируемая производительность труда может увеличиться на 6,5%, и 2,3% коэффициент текучести кадров говорит об успешной работе по управлению персоналом, чтобы сохранить действующих работников необходимо использовать мероприятия в дальнейшем, которые представлены в п. 3.1.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**



Современный экономический кризис для всех организаций, больших и малых, производственных и действующих в сфере услуг, управление людьми имеет первостепенное значение. Без эффективно отобранных, расставленных и профессионально подготовленных людских ресурсов ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Это положение является основополагающим в концепции управления.

Итак, раскрыв сущность и содержание управления, обосновав значение управления персоналом на современном предприятии, оценив особенности управления персоналом в условиях управления, приведя краткую организационно-экономическую характеристику ООО «Микон» и рассмотрев действующую на предприятии систему управления, дав анализ обеспечения трудовыми ресурсами и производительности труда ООО «Микон» и выработав рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Микон», можно сделать следующие выводы.

1. Кадровая политика должна быть единой для всей организации, но в то же время многоуровневой, охватывающей дочерние фирмы, филиалы, все группы персонала, все управленческие процессы при различных механизмах воздействия на них.

Задача руководства состоит в том, чтобы своевременно обозначить и обеспечить принятие таких управленческих решений, которые будут максимально способствовать снижению влияния негативных процессов на состояние объекта. Содержание и результаты диагностических исследований позволят сделать вывод, что они являются одним из наиболее универсальных средств получения достоверной информации о состоянии и отклонениях в развитии исследуемого объекта.

2. На данный момент результаты деятельности ООО «Микон» можно назвать положительными. Предприятие работает на рынке уже более 10 лет, сформирован постоянный круг потребителей – это компании г. Екатеринбург, г. Каменск-Уральский и Челябинской области.

Общество имеет положительный финансовый результат в работе, задолженности перед банками и другими кредитными организациями нет. Это означает, что общество может рассчитывать на получение кредитов для дальнейшего расширения предприятия и создания новых рабочих мест.

3. Проведя анализ организационной культуры организации, проанализировав финансовую сторону ООО «Микон» и уровень заработной платы, а также проведя тестирование «Удовлетворенность работой в ООО «Микон», описав концепцию отбора персонала, можно определить следующие отрицательные стороны в системе управления персоналом, в том числе в системе отбора персонала:

- 43,1% персонала ссылаются на низкую заработную плату.
- 23,1% персонала говорят о напряженных отношениях с администрацией организации.
- 33,2% хотели ввести в организации деловую этику и больше проводить времени с сотрудниками.
- содержание работы и условия оказываются не совсем удовлетворяющими ожиданиям работников, данные результаты представлены в тесте «Уровень организационной культуры»
- процесс отбора персонала бессистемен и не позволяет в полной степени оценить уровень профессионализма будущего специалиста.

Итак, руководству ООО «Микон» необходимо разработать комплексную систему мероприятий для того, чтобы сохранить профессиональный уровень своих работников, и остаться функционировать на том же уровне.

4. Для формирования четкой системы управления персоналом и отбора кадров в ООО «Микон» необходимо проделать следующую работу:

- диагностика и анализ существующей ситуации;
- внедрение норм в сознание сотрудников фактических и будущих, с использованием различных PR-инструментов;

- нейтрализаций проблем, препятствующих эффективному развитию организационной культуры, как элемента отбора персонала;
- налаживание внутрифирменных корпоративных коммуникаций, создание единого информационного поля внутри организации (в том числе, для будущих работников);
- в рамках построения комплексной системы отбора персонала необходимо: разработать и внедрить список квалификационных требований к кандидатам на вакантные места (по каждой должности), создать и нормативно закрепить механизм их определения.
- в том числе, актуальна разработка научно-обоснованных квалификационных требований для замещения должностей руководящего состава. Внедрение конкурсной системы выдвижения этих кадров, включающей проведение конкурсных экзаменов.
- в рамках создания системы отбора персонала важно: обеспечение системности и преемственности в реализации планов замены и расстановки кадров руководящего звена.

5. Текучесть кадров может быть минимизирована, чтобы сохранить списочный состав и дружный коллектив необходимо придерживаться предложенных методов работы.

Таким образом, цель исследования достигнута. Задачи решены.

