



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**Разработка комплекса мер по совершенствованию методов управления
персоналом в организации**

**Выпускная квалификационная работа по направлению
38.03.02 «Менеджмент»
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:

82 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

« 27 » / мая 2020 г.

Зав. кафедрой ЭУиП

к.э.н., доцент

Рябчук П.Г.

Выполнил:

студент группы ЗФ-509-114-5-1

Андреев Святослав Дмитриевич

Научный руководитель:

д.п.н., профессор

Гнатышина Елена Александровна

Челябинск

2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1 Понятие и сущность управления персоналом организации.....	7
1.2 Основные методы управления персоналом организации.....	10
1.3 Отечественный и зарубежный опыт управления персоналом организации.....	15
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «ВЕРТИКАЛЬ».....	28
2.1 Общеэкономическая характеристика ООО «Вертикаль».....	28
2.2 Анализ трудовых ресурсов ООО «Вертикаль».....	32
ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ВЕРТИКАЛЬ».....	43
3.1 Выявление проблем кадровой политики ООО «Вертикаль».....	43
3.2 Мероприятия по повышению эффективности кадровой политики организации.....	44
3.3 Социально-экономический эффект от предложенных мероприятий.....	49
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	51
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	54
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	58

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Нестабильность современной экономики в стране негативно отражается на эффективности деятельности субъектов хозяйствования, которая зависит от обеспечения предприятий всех форм собственности кадровым потенциалом высокого качества, что, в свою очередь, осуществляется благодаря разработке оптимальной политики компании в сфере управления персоналом.

Самым важным ресурсом любой организации являются ее работники. Поэтому современная концепция управления организацией предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей компании и оплатой его труда.

Проблемам управления персоналом в российской и зарубежной научной литературе уделяется довольно много внимания. В них объединен опыт управления персоналом в зарубежных странах, рассматриваются методы работы с кадрами в организации. Практически все исследователи едины во мнении, что в российской науке теоретические и методологические основы системы управления персоналом до сих пор еще глубоко не разработаны. В большинстве публикаций исследуются преимущественно общие проблемы управления персоналом, без их применения к определенной сфере.

Одной из основных функций менеджмента организаций выступает управление персоналом. Отличительной особенностью организаций, которые занимаются торговлей, является большой объем операций, которые связаны непосредственно с обслуживанием покупателей и требуют прямого с ними контакта.

От того, насколько эффективным будет труд работников, зависит успех любой компании. Задача менеджеров состоит в том, чтобы максимально эффективно использовать возможности персонала. Но какими бы

оптимальными не были решения руководителей, эффект от них может быть получен лишь тогда, когда они удачно воплощены в дела сотрудниками компании. А это может произойти только тогда, когда удачно разработана кадровая политика организации.

Особой актуальностью исследования является то, что в настоящее время назрела объективная необходимость в комплексном подходе к процессам управления трудовыми ресурсами компании, создании эффективных систем управления, которые бы соответствовали современным требованиям рыночной экономики, с учетом обеспечения экономического роста социальной направленности. Кадровая политика, стратегия ее реализации, современные принципы работы с персоналом требуют соответствующего организационного механизма, который способен решать эти задачи, создавая достаточные организационные условия для проведения кадровой работы по всем ее направлениям.

Вопросам эффективности управления персоналом организации посвящены труды таких отечественных и зарубежных ученых как: Балашов Ю.К, Басаков М.И., Виханский О.С., Волгин А.П., Гончаров В.В., Десслер Г., Дятлов С.А., Зайцев Г.Г., Крушельницкая О.В., Маслов Е.О., Наумов А.И. и др.

Однако, несмотря на множество публикаций посвященных изучению вопросам управления персоналом организации и повышению ее эффективности, наблюдается медленный переход от прежнего иерархического управления, жесткой системы администрирования к рыночным взаимоотношениям. Поэтому необходима разработка новых подходов к построению системы управления трудовыми ресурсами компании - построение организационных структур, в соответствии, с которыми весь отсчет функций управления ведется не сверху вниз, а снизу вверх. Отсюда ориентация не на иерархические вертикальные структуры, а на многообразные формы горизонтальных связей.

Таким образом, формирование оптимальной системы управления работниками организации является одной из наиболее главных задач современного менеджмента.

Все вышеизложенное определяет актуальность темы исследования выпускной квалификационной работы.

Целью исследования является разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом.

Для достижения поставленной в исследовании цели были определены и решены следующие задачи:

- изучить теоретические основы управления персоналом современной организации;
- провести анализ системы управления персоналом организации (ООО «Вертикаль»);
- разработать мероприятия по совершенствованию системы управления кадровой политики предприятия (ООО «Вертикаль»).

Объектом исследования выступают отношения, возникающие в процессе трудовой деятельности между работниками ООО «Вертикаль» и ее руководством.

Предметом исследования служит механизм применения теоретических и практических подходов для разработки и внедрения эффективной системы управления персоналом в современной организации (ООО «Вертикаль»).

Теоретической базой исследования послужили труды отечественных и зарубежных авторов по проблемам управления персоналом.

Нормативной основой исследования послужили Конституция РФ, было использовано Законодательство РФ о труде, в частности Трудовой кодекс РФ, а также иные нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность работников в организации.

Информационной базой исследования послужили такие периодические издания как: «Справочник по управлению персоналом», «Справочник кадровика», «Кадровое дело» и др. Также не менее важное место среди

информационной базы занимают и источники Интернет, справочно-правовая система «Консультант Плюс», сайт ООО «Вертикаль», локально-правовые акты ООО «Вертикаль» по управлению персоналом.

Методология исследования. В работе использовались общенаучные методы исследования: системно-структурный, диалектический, логический, сравнительный, психологические и акмеологические методы (наблюдение, беседа, изучение документов, экспертная оценка, тестирование).

Базу исследования составили работники компании ООО «Вертикаль» в количестве 83 человек.

Теоретическая значимость исследования состоит в обобщении научного познания по указанным проблемам.

Практическая значимость исследования заключается в том, что полученные в работе результаты анализа кадровой политики организации, а также разработанные мероприятия по ее совершенствованию могут быть использованы в кадровой политике ООО «Вертикаль».

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена целью и задачами исследования. Работа состоит из введения, трех глав, включающих в себя параграфы, заключения, библиографического списка, приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие и сущность управления персоналом организации

Труд выступает процессом сознательной деятельности человека, его воздействия на предметы труда для создания материальных и духовных благ с целью удовлетворения общественных и личных потребностей [13, с.3]. Труд есть основная форма бытия, главная область жизнедеятельности, метод преобразования общества и себя посредством отношения к другим [13, с.4].

По сути управление выступает формой живого труда, которая направлена на удовлетворение потребностей людей в такой организации совместного труда, чтобы достигать целей быстрым образом и минимизировать расходы всех видов ресурсов.

Управление персоналом есть вид деятельности по руководству людьми, который направлен на достижение целей компании, организации посредством использования труда, опыта, таланта таких людей с учетом их удовлетворенности трудом [17, с.54].

В современном подходе к пониманию термина «управление персоналом» акцент делается на вкладе персонала, который удовлетворен трудом, в достижение корпоративных целей, таких, как лояльность потребителей, экономия издержек и рентабельность.

В последнее время в научной публицистике и практике, кроме характеристики понятия «управление персоналом», повсеместно используются и другие понятия: управление человеческими ресурсами, управление трудовыми ресурсами, управление трудом, управление кадрами, управление человеческим фактором, кадровая работа, кадровая политика и др., так или иначе имеющие отношение к трудовой деятельности индивида, управлению его поведением в трудовом процессе в конкретной организации.

В современном мире определение управления персоналом имеет однозначное толкование с кадровой политикой.

С.В. Шекшня определяет систему управления персоналом организации как стратегию в области работы с персоналом организации, на которые ориентированы все мероприятия по работе с персоналом. Одновременно с этим, это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях человеческих ресурсов и организации [43, с. 17].

Маслова В.Е. считает, что управление персоналом организации есть совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по формированию, воспроизводства, развития и использования работников организации, создание оптимальных условий труда, его мотивации и стимулирования [25, с. 37].

И.Б. Дуракова определяет систему управления персоналом или кадровую политику в сфере управления персоналом как систему теоретических взглядов, требований, принципов, которые определяют основные направления работы с персоналом, а также методы этой работы, позволяющие создать сплоченный высокопроизводительный трудовой коллектив [18, с. 17].

Итак, управление персоналом определяется как система целей, принципов и вытекающих из них форм, способов и показателей деятельности с персоналом, которые распространяются на все категории персонала компании.

Таким образом, управление персоналом есть система идей и приемов результативного построения и управления компаниями и проектами.

Целями управления работниками организации являются:

- повышение конкурентоспособности организации в рыночных условиях;
- повышение эффективности производительности труда, в частности, достижение максимального дохода;

- обеспечение высокой социальной результативности функционирования коллектива компании [23, стр. 85].

Успешное выполнение поставленных целей нуждается в решении ряда задач (рисунок 2).

Управление персоналом организации предусматривает техническое, юридическое, нормативно-методическое, делопроизводственное и информационное обеспечение системы управления работниками компании. Менеджеры высшего звена и работники структурных подразделений системы управления персоналом решают вопросы оценки эффективности трудовой деятельности руководителей и специалистов службы управления, анализа работы структурных подразделений системы управления компанией, анализ экономической и социальной результативности оптимизации управления персоналом компании.

Работники службы управления персоналом должны знать и понимать специфику деятельности компании, видеть перспективы ее дальнейшего развития, в т.ч. и в долгосрочном плане, иметь четкое представление о деловых связях компании, ее потребителях (клиентах), а также уметь разрабатывать результативные системы управления персоналом.

Эффективность системы управления персоналом компании есть система критериев и показателей, которые отражают соотношение расходов и результатов, применительно к интересам его участников [11, с. 38]. Она выражается в достижении максимального эффекта при минимальных расходах трудовых ресурсов и измеряется как отношение итога деятельности к расходам на живой труд во всех областях деятельности компании.

Эффективная работа организации нуждается в выработке направлений ее дальнейшего развития. Именно поэтому персонал службы управления работниками компании должны владеть способностью формулирования поставленных целей компании и найти способы их достижения и реализации на каждой ступени ее иерархии, что требует от них знания принципов планирования и принятия решений, разрешения конфликтных ситуаций и т.д.

1.2 Основные методы управления персоналом организации

Эффективная работа предприятия в значительной степени зависит от особенностей управления персоналом. Не случайно этой отрасли менеджмента в последнее время стали уделять очень большое внимание.

Управление персоналом представляет собой область деятельности, важнейшими элементами которой являются определение потребности в персонале, привлечение персонала (вербовка и отбор персонала), задействование в работе, развитие, высвобождение, контроллинг работников, а также структурирование работ, политика вознаграждений и социальных услуг, политика участия в успехе, управление затратами на персонал и руководство сотрудниками. Целями регулирования в общем виде являются обеспечение, поддержание и Эффективная работа предприятия в значительной степени зависит от особенностей управления персоналом. Не случайно этой отрасли менеджмента в последнее время стали уделять очень большое внимание.

Управление персоналом представляет собой область деятельности, важнейшими элементами которой являются определение потребности в персонале, привлечение персонала (вербовка и отбор персонала), задействование в работе, высвобождение, развитие, контроллинг персонала, а также структурирование работ, политика вознаграждений и социальных услуг, политика участия в успехе, управление затратами на персонал и руководство сотрудниками. Целями регулирования в общем виде являются обеспечение, поддержание и предупреждение тех или иных последствий в зависимости от конкретного характера проявлений со стороны объекта управления [30, с. 167].

Процесс управления является системой органов управления, инструментов и методов, которые направлены на удовлетворение потребности организации в трудовой силе необходимого числа, качества и к определенному времени. Цели управления достигаются посредством реализации конкретных функций и средств.

Под экономическими методами понимается система мотивов и стимулов, которые побуждают всех сотрудников плодотворно осуществлять свою трудовую деятельность на общее благо. Экономические методы - это технико-экономический анализ, технико-экономическое обоснование и планирование, материальное стимулирование, ценообразование, налоговая система, утверждение экономических норм и нормативов.

Под административными методами понимается формирование организационных структур органов управления, установление административных норм и нормативов, издание распоряжений (приказов), подбор, отбор и расстановку персонала, разработка положений, функциональных (должностных) инструкций, стандартов организации, контроль за их исполнением. Административные меры нацелены на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость трудовой дисциплины, чувство долга, стремление индивида работать в конкретной компании и т. п.

Они разнятся прямым характером воздействия: любой регламентирующий и локальный документ подлежит обязательному исполнению. Для таких методов характерно их соответствие правовым нормам, которые действуют на определенном этапе управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления [34, с. 69].

Под социально-психологическими методами понимается социальная оценка в коллективе, социальное планирование, участие персонала в управлении, социальное развитие трудового коллектива, психологическое влияние на сотрудников (формирование групп, создание нормального психологического климата), моральное стимулирование, развитие у сотрудников инициативы и ответственности. Социальные методы связаны с социальными отношениями, с моральным, психологическим воздействием. С их помощью активизируются гражданские и патриотические чувства, регулируются ценностные ориентации людей через мотивацию, нормы поведения, создание социально-психологического климата, моральное

стимулирование, социальное планирование и социальную политику компании [37, с. 84].

Социологические методы занимают важное место в системе управления персоналом, потому как дают возможность установить статус сотрудников в коллективе, найти лидеров, решение в возникших конфликтах, а также возможность принимать кадровые решения. К социологическим методам относятся:

1) анкетирование, которые дает возможность собирать необходимую информацию о прошлом опыте работы человека, его профессиональных склонностях, а также интересах, путем опроса людей при помощи специально созданных для этого анкет;

2) интервьюирование в ходе общения с потенциальным сотрудником дает оценку его профессиональных, деловых, а также личных качеств кандидата.

3) социометрический метод полезен при анализе деловых и дружеских отношений в коллективе, когда на основе анкетирования персонала строится система контактов между людьми, показывающая лидеров в коллективе;

4) метод наблюдения позволяет выявить качества сотрудников, которые обычно демонстрируют их лишь в нестандартной обстановке или при крайних жизненных ситуациях;

5) собеседование является общеустановленным методом при приеме на работу и деловых переговорах, а также воспитательных мероприятиях, когда в неформальном диалоге решаются несложные задачи [12, с. 81].

Психологические методы занимают важное место в области работы с персоналом, так как они направлены на конкретную личность рабочего. Основной их чертой является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, а также образам и поведению, с целью того, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации. Психологические методы нацелены на индивидуальность. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека,

его личности, интеллекту, образам и поведению, с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации.

Социально-психологические методы включают:

- 1) социально-психологическая проверка работников и коллективов;
- 2) социально-психологическое планирование;
- 3) формирование коллективов и групп;
- 4) создание благоприятной социально-психологической, творческой атмосферы;
- 5) удовлетворение духовных и культурных потребностей сотрудников;
- 6) развитие у работников ответственности и инициативы;
- 7) уменьшение психологических стрессов, конфликтов;
- 8) психологическая адаптация нового персонала;
- 9) развитие интеллектуальных и личностных качеств сотрудника;
- 10) формирование корпоративной культуры.

К каждому объекту управления должен быть персональный подход, который основан его направленностью и особенностям деятельности. Управленческий процесс должен опираться на принципе последовательности. Иначе говоря, действия из которых он состоит, располагаются в строго определенном порядке, как в пространстве, так и во времени. В некоторых ситуациях последовательность управленческих действий может иметь циклический характер, предполагающий их повторение в том же виде через определенные промежутки времени.

Управление должно быть непрерывным, что позволит своевременно обнаружить и предотвратить возможные проблемы, следовательно, обеспечить стабильное развитие и функционирование организационной деятельности, что требует оптимального сочетания централизованного регулирования и самоуправления отдельных элементов организации.

Для того чтобы управленческий процесс проходил стабильно и без перебоев, необходимо соблюдать такой принцип, как обеспечение единства прав и ответственности в каждом его подразделении. Избыток прав по

сравнению с ответственностью приводит к управленческому произволу; недостаток же парализует деловую активность и инициативу, так как даже небольшой избыток здесь может привести к крупным неприятностям.

Организации должны внимательнее следить за своим имиджем на внешнем и внутрифирменном рынках трудовой силы. Именно имидж является решающим фактором привлекательности организации, определяющим ее шансы на приобретение новых трудовых ресурсов. Они увеличиваются у организаций с хорошо налаженной системой стимулирования.

Функция развития сотрудников организации по-прежнему будет заключаться в достижении максимального соответствия возможностей сотрудника требованиям к нему. Для этого для трудового потенциала должны быть созданы условия. В информационном плане в данном случае повысится значение оценки потенциала персонала в плане его последующего развития для горизонтального (в других функциональных областях), вертикального (продвижение вверх с повышением ответственности) и межкультурного (работа в другом культурном пространстве) применения [38, с. 139].

В границах функции использования персонала речь идет о конкретном закреплении работников за конкретными задачами. И далее в отношении организации рабочего места, видимо, сохранится тенденция, характерная для эпохи индустриализации, а именно усиление специализации, приведшей к мощному росту производительности труда, но отрицательно сказавшейся на мотивации и профессиональном использовании рабочей силы. Последнее потребовало принятия мер по разнообразию, а затем и "обогащению" труда (предоставление большей свободы в вопросах планирования, организации, контроля и т. п.).

Главный вопрос использования фирменных менеджеров по кадрам заключается в их концентрации или распределении по иерархическим уровням, причем важно, чтобы они были представлены в органах хозяйственного управления предприятием. Например, в Германии данный вопрос урегулирован в юридическом порядке: в акционерных организациях

директор по кадрам является полноправным членом совета директоров и несёт полную ответственность за кадровое и социальное обеспечение.

Многие задачи управления сотрудниками организации должны быть пересмотрены с учетом перспективы усиления ориентации организаций на потребителя. При этом предстоит решить вопрос, какую долю кадровой работы организовать по линии сервисных центров или даже центров прибыли (в той мере, насколько данный шаг отвечает организационной концепции). При принятии последнего варианта необходимо большая открытость в работе предприятия. Такая организационная форма будет стимулировать коммерческую инициативу исполнителей.

Таким образом, процесс управления сотрудниками представляет собой систему органов управления, методов и средств, которые направлены на удовлетворение потребности организации в трудовой силе необходимого числа, качества и к необходимому времени.

1.3 Отечественный и зарубежный опыт управления персоналом организации

Развитие теории управления и, прежде всего, управления человеческими ресурсами в ходе производственной работы утверждаются зарубежными авторами с различных позиций. В своем развитии управленческая идея пришла к пониманию того, что получение максимального дохода возможно только при совпадении интересов и целей организации с интересами исполнителей, т.е. рабочих и служащих, что, в свою очередь, приводит к смещению рационализма в сторону ориентации на трудовой фактор [18, с. 80].

Основателем классической теории управления принято считать Фредерика У. Тейлора, который разбил всю теорию исполнителя на промышленной организации на составные части. Некоторые движения были им хронометрированы, а трудовой рабочий день расписан по секундам. Экспериментируя на практике, Тейлор отыскал тот объем трудовой

деятельности, выполняя которую соответствующим образом наиболее рационально может отдавать свою рабочую силу в во время продолжительного времени.

Теория работы Тейлора была обоснована немецким социологом Максом Вебером, который выдвинул предпосылки, что порядок, который подкреплён соответствующими правилами, выступает наиболее результативным методом работы. Вебер полагал, что функциональную деятельность можно «разложить» на составные части и «пронормировать» работу каждой из них. Такое разделение трудовой деятельности специализирует персонал и соответственно строит организацию по линейному признаку [21, с. 86].

Классическая школа, пройдя соответствующие стадии развития, в совершенстве изучив техническую сторону производственного хода, в значительном уровне исчерпала собственные возможности.

Насколько традиционная школа потеряла свою значимость несколько десятилетий спустя, говорит тот факт, что Япония, которая берёт на вооружение все сколь-нибудь ценные идеи, заимствовала у Тейлора лишь отдельные принципы, отвергнув тейлоризм в чистом виде [21, с. 91].

Главенствующей стратегией у японцев стала не специализация, а универсализация, так как труд на японских фабриках гораздо менее пригоден для стандартизации и специализации. Поэтому вместо «специализированной задачи» как цели управления формированием персонала начала формироваться «поведенческая школа», которая изучала поведение человека в производственной среде и зависимость производительности труда от морально-психологического состояния исполнителя.

Считается, что начало этому направлению положил Элтон Мэйо, который пришёл к сенсационному в то время открытию, исследуя зависимость производительности труда от освещённости рабочего места.

Первым и серьёзным достижением поведенческой школы было доказательство того факта, что на производительность труда исполнителя оказывают влияние не только материальные факторы, но и психологические и

отчасти социальные. Эти и другие мысли и явились предметом исследования Э. Мэйо в Хоторне.

Выводы хоторнских исследований сводились большей частью к трём постулатам:

- человек представляет собой «социальное животное»;
- жесткая иерархия подчинённости, формализация организационных процессов несовместимы с природой человека;
- решение проблемы человека - дело бизнесменов;

Если Тейлор видел ключ к решению проблемы управления в жесткой регламентации производственного процесса, то Мэйо во главу угла поставил человеческие отношения.[12, с. 110]

Система управления персоналом в настоящее время, к примеру в американских фирмах, обычно строится на более или менее одинаковых принципах.[22, с. 18]

Подбор кадров Общими критериями по подбору кадров являются образование, практический опыт работы, психологическая совместимость, умение работать в коллективе. Руководящие кадры в фирме назначаются. Особое внимание уделяется обеспечению фирмы квалифицированными рабочими кадрами таких профессий, как наладчики, инструментальщики, ремонтный персонал. Существует нехватка квалифицированного персонала в нижнем звене: старших мастеров и мастеров. Это обусловлено высокими требованиями и ответственностью, недостаточным моральным и материальным стимулированием, нежеланием квалифицированных рабочих занимать должности мастера, повышением требований к этой работе в области техники и человеческого фактора.

Условия труда. Внедрение автоматизации в производстве внесло существенные изменения условий труда персонала:

- замена жестких перечней профессий и должностных инструкций более широкими, приемлемыми и удобными для работников;

- уменьшение объема работы в центральных службах и сокращение административного аппарата;
- переход на гибкие формы оплаты труда;
- объединение инженеров, ученых и производственников в сквозные (от конструирования до изготовления изделий) коллективы - проектно-целевые группы.

Важное значение в разработке кадровой политики имеют принципы и требования, предъявляемые к работникам, принимаемым на работу.

Американские фирмы, использующие традиционные принципы отбора кадров при приеме на работу, основное внимание уделяют специализированным знаниям и профессиональным навыкам.

Фирмы ориентируются на узкую специализацию менеджеров, инженеров и ученых. Американские специалисты, как правило, профессионалы в узкой области знаний, и поэтому продвижение их по иерархии управления происходит только по вертикали, что означает, к примеру, что финансист будет делать карьеру только в этой области. При приеме на работу все кандидаты проходят тестирование для выявления профессиональной подготовки. Обычно каждая фирма разрабатывает свои критерии отбора и порядок найма работников. После приема на работу проводится процедура введения в должность, когда работника знакомят с его обязанностями по инструкциям, соответствующим его узкой специализации, деятельностью фирмы в целом и ее организационной структурой.

В американских фирмах увольнение персонала, включая менеджеров, всегда сопровождается серией оценочных и воспитательных приемов.

В Японии существует своя специфика в управлении персоналом, которая основывается на следующих особенностях: наем работников пожизненный или на длительный срок; повышение зарплаты с выслугой лет; участие работников в профсоюзах, которые создаются на фирме.

В японских компаниях придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке фирмы.

Поэтому при повышении квалификации руководитель отдела или структурного подразделения выбирает для освоения новую область деятельности, в которой он раньше не трудился.

Организации в качестве критерия применяют совмещение профессий, возможность трудиться в коллективе, понимание значения своего труда для общего дела, умение решать производственные проблемы, увязывать решение различных задач, писать грамотные записки и чертить графики.

В большинстве организаций прием на работу предполагает знакомство работника с описанием предполагаемых рабочих функций, прав и ответственности. Если конкретная работа, под которую принимается работник, не включена в годовой план, то необходимо ее обоснование, в соответствии с которым предлагаемая должность должна быть квалифицирована отделом кадров для ее включения в существующую систему оплаты труда.

Подбор кадров начинается после того, как предложения по новой должности утверждены высшим руководством. Отдел кадров помогает руководителю подразделения, где объявлена вакансия, подобрать кандидатуры работников. Обычно он подготавливает короткий список кандидатов, которые подходят по квалификации к данной должности. В некоторых фирмах обязательным считается включение в список кандидатов работников других подразделений своей фирмы. Набор кандидатов со стороны осуществляется через рекламу, личные связи, профессиональные фирмы по найму, имеющие электронные базы данных. Кандидаты, включенные в список, обычно проходят через серию интервью с будущими руководителями (на два-три уровня вверх), коллегами и, при необходимости, с подчиненными. Результаты интервью обобщаются и дополняются рекомендациями. Окончательный выбор делает непосредственный руководитель.

Японский опыт управления (не подвергнутый предварительной адаптации на Западе) мог бы быть воспринят в России, как евроазиатской

стране, с большей эффективностью, по той причине, что он более близок к российскому хозяйственному менталитету, чем западному. С нашей точки зрения, нам следовало бы сейчас обратить более пристальное внимание на методы управления, применяемые на современных японских предприятиях, чтобы наиболее рациональные из них заимствовать напрямую из Японии, а не потом, по прошествии времени, внедрять их на основе опыта деятельности западных компаний.

Естественно, для наиболее эффективного управления российскими предприятиями представляется целесообразным использовать лучшие достижения как западного, так и японского менеджмента на основе их оптимального сочетания. Это связано с тем, что[24,23]:

Россия находится на стыке цивилизаций, поэтому она может воспринять наиболее рациональные черты и западной и восточной культур управления.

В общественном сознании населения Японии и России в настоящее время осуществляется переход от коллективных ценностей к индивидуальным.

Японский стиль управления активно изучается, адаптируется и заимствуется, находя применение в деятельности многих компаний за пределами Японии, особенно в промышленно развитых странах, таких как США и страны Западной Европы.

В большинстве работ, посвященных анализу причин так называемого японского «экономического чуда», исследователи называют следующие: значительная роль государства в послевоенном развитии Японии; эффективное использование американской экономической помощи; высококачественная рабочая сила; приобретение и эффективное использование зарубежных технологий. Однако наиболее распространенной точкой зрения на истоки японского экономического феномена считается высокоэффективное японское управление. В японских компаниях исходят из того, что именно условия, а не управляющие должны заставлять работника эффективно трудиться. Поэтому японские руководители создают на своих

предприятиях такие условия, при которых у сотрудников появляются мотивации к результативной работе.

Несмотря на это, очень мало работ посвящено изучению возможности заимствования наиболее рациональных элементов японского стиля управления за границами страны, в том числе российской экономикой. Это можно объяснить следующими причинами, которые приводят многие исследователи японского менеджмента:

1. Происхождение японской системы управления связано исключительно с культурно-историческими особенностями развития Японии, и поэтому невозможен перенос японских методов управления в культуры других стран.

2. Составляющие японской системы управления взаимосвязаны и, следовательно, использование отдельных ее элементов нерационально.

3. В настоящее время японская модель управления уже неэффективна и в скором будущем, в связи с меняющимися экономическими и психологическими условиями, она сменится на западную.

Все вышеперечисленные аргументы представляются нам спорными, и мы считаем необходимым их опровергнуть.

Проанализируем каждый из этих аргументов.

1. Культурно-исторические особенности происхождения японского стиля управления.

Долгие годы Япония была в полной изоляции от остального мира и развивала особое общество и культуру, которым не было равных по уровню коллективного взаимодействия. Анализируя японскую хозяйственную

философию, нельзя не увидеть параллелей между этическими взглядами японцев (например, идеями конфуцианства) и современными чертами японской трудовой этики. Так, Конфуций выступал за бережное сохранение старины и ее традиций. Зло, по его мнению, состояло в уклонении от прежних законов. И, как показывает практика, японцы глубоко уважают свои традиции. Конфуций также утверждал: «Ошибки, которые не исправляются, вот

настоящие ошибки». На японских предприятиях молодым специалистам позволяется экспериментировать и делать ошибки, так как считается, что только в этом случае можно накопить бесценный опыт для последующей работы в компании. И, как показывает практика, японцы делают все возможное, чтобы не допустить повторения своих ошибок в будущем. Причем они любят учиться как на своем, так и на чужом опыте.

Однако японский профессор К. Сибагаки подчеркивает, что объяснять эффективность японских методов управления персоналом лишь культурными особенностями развития Японии явно недостаточно. Не отрицая важности этих особенностей, он указывает и на чисто экономическую логичность управленческих методов, что придает им универсальный характер[24,24].

Из-за дефицита квалифицированных кадров многие рабочие, получив образование, хотели перейти в другие компании, где заработная плата была выше. Для того чтобы удержать квалифицированных рабочих, обученных компанией, были приняты система пожизненного найма и система оплаты труда в соответствии со стажем работы. Также в пользу введения системы пожизненного найма говорил тот факт, что нельзя ожидать накопления уникальных производственных разработок «ноу-хау», если имеет место текучесть рабочей силы. Эти бесценные разработки будут постоянно уплывать из компании. Поэтому руководители японских фирм стремились обеспечить стабильность рабочей силы для накопления опыта в компании.

Следует также отметить, что традиционная японская система управления, включающая в себя такие методы управления, как пожизненный найм, система старшинства, групповое принятие решений, сложилась только в 50-е годы и применяется в основном лишь на крупных предприятиях.

Принимая во внимания вышеперечисленные аргументы, мы склоняемся к точке зрения, что японский стиль управления скорее является следствием прагматичного и рационального подхода к управлению, чем культурно-исторического прошлого Японии, и, следовательно, японская система управления может использоваться и в других странах.

2. Взаимосвязанность элементов японской системы управления и неэффективность использования отдельных ее элементов.

Часто утверждается, что японская система управления эффективна именно благодаря синергическому действию ее составляющих: системы пожизненного найма, системы кадровой ротации, системы репутаций, системы подготовки на рабочем месте, системы оплаты труда.

Однако, на наш взгляд, указанные японские системы нам проще воспринять, чем, например, американцам, в связи со схожестью культур трудовых отношений в России и Японии.

Проанализируем элементы японской системы управления по отдельности [24,25].

В России не применяется понятие «пожизненный найм», однако для многих российских работников характерна продолжительная работа на одном предприятии, иногда даже в течение всей трудовой деятельности. Это связано прежде всего с низкой миграцией населения, ограниченным числом предприятий во многих российских регионах и родственными связями работников. Вместе с тем следует отметить, что в Японии пожизненный найм существует не столько по причине ограниченной миграции населения, но, главным образом, благодаря реальному обеспечению заинтересованности работников максимальное время работать на одном предприятии. По нашему мнению, для того чтобы российские предприятия эффективно функционировали, их руководителям необходимо создавать условия для долгосрочной занятости сотрудников. Кроме того, в условиях долгосрочного найма на российских предприятиях целесообразно внедрять систему кадровой ротации. Работники российских предприятий вынуждены в течение многих лет работать на одном рабочем месте, что снижает их интерес к работе, подавляет инициативу и препятствует профессиональному росту. Введение системы ротации позволит работникам российских организаций не только избежать однообразной работы в течение длительного периода, но и будет способствовать их профессиональному росту, а также позволит им получить

представление о различных аспектах деятельности предприятия и действовать именно в интересах всей компании.

Представляется целесообразным использовать в деятельности российских компаний элементы японской системы подготовки на рабочем месте. По нашему мнению, на многих современных российских предприятиях уделяется излишнее внимание проверке специальных профессиональных знаний кандидатов на работу, и особенно наличию у них значительного опыта работы в других организациях. При этом на немногих предприятиях имеются собственные программы обучения сотрудников. В японских компаниях, напротив, не требуют от образовательных учреждений специальной подготовки и учитывают при приеме на работу, главным образом, общий кругозор работников и их способность вписаться в коллектив. Предприятия сами обучают своих сотрудников необходимым навыкам. На наш взгляд, современным российским предприятиям следует шире внедрять собственные системы внутрифирменного обучения, чтобы не упускать перспективных потенциальных сотрудников, не имеющих узкоспециализированных знаний, а также с целью обеспечения профессионального роста работников.

По нашему мнению, руководству российских предприятий необходимо обратить особое внимание на новую японскую систему оплаты труда. Создание мотивационной среды на японских предприятиях заключается прежде всего во внедрении стимулирующих методов оплаты труда. Тогда как на большинстве российских предприятий оплата труда сотрудников не носит мотивирующего характера. Она включает в себя такие формы оплаты, как оклад, премии, неэффективные формы тарифного стимулирования, и не зависит от квалификации сотрудника, его фактического трудового вклада и результатов деятельности предприятия. Представляется, что российским предприятиям целесообразно заимствовать наиболее рациональные методы японской системы оплаты труда, оказывающие мотивирующее воздействие на поведение людей в организации. К таким методам можно отнести «плавающие» оклады, распределение доходов работника на основе

экспертной оценки. [3] Экономическая рациональность, присущая данным методам, обуславливает желательность их использования в российских организациях.

Обобщая вышесказанное, можно сделать вывод, что та среда, в которой функционируют российские предприятия, может воспринять японские методы управления.

3. Неэффективность японской модели управления на современном этапе и наличие тенденций к ее смене на западную [26,38].

Данная точка зрения представляется нам необоснованной, так как сейчас и японская, и западная традиционные системы управления в равной степени утратили свою актуальность. В настоящее время в первоначальном виде они практически не существуют и рассматриваются как пройденный этап. Это связано с наличием существенных недостатков в обеих моделях управления.

Впервые проблему западной «хозяйственной этики» наиболее систематизированно изложил М. Вебер в работе «Протестантская этика и дух капитализма» (1905 г.). В наше время, когда на Западе стали приходить к пониманию неэффективности этики индивидуального труда, эта проблема вновь приобрела актуальность.

Питере и Уотермен в своей работе «В поисках эффективного управления», изданной в 1982 г., одними из первых высказали мнение о неэффективности американских управленческих технологий и попытались привлечь внимание американских менеджеров к успехам японских компаний, позволившим раскрыть понятие организационной культуры как мощного инструмента управления, который мобилизует энтузиазм и творчество людей на достижение целей бизнеса.

Но и японская система управления имеет ряд недостатков и не во всем отвечает современным экономическим и психологическим условиям. Основная составляющая системы пожизненный найм становится невыгодной как фирме, так и работникам. Система оплаты по старшинству как основа пожизненного найма оправдывает себя только при расширении масштабов

деятельности компании и, соответственно, увеличении руководящих постов, однако является тяжелым бременем для предприятия при невозможности дальнейшего расширения деятельности. С точки зрения сотрудников:

- фирма не в состоянии обеспечить быстрое продвижение по службе для более компетентных работников;
- сотрудникам трудно поменять работу;
- талантливые работники оплачиваются не по достоинству.

Анализ литературы показывает, что западная и японская системы управления всегда противопоставлялись. В основе их сравнения лежит такая черта, как ориентированность на индивидуализм или коллективизм. Индивидуализм считается важнейшей характеристикой западной, в частности американской, культуры, и с ним связываются такие особенности управления, как краткосрочный найм, оплата по результатам труда, технократическое управление, управление «сверху вниз», индивидуальная ответственность. Основной же особенностью восточных цивилизаций является коллективизм, с которым связаны такие элементы управления, как пожизненный найм, оплата по старшинству, активное использование человеческого потенциала, управление «снизу вверх», коллективная ответственность.

Однако последние публикации свидетельствуют о том, что сегодня в мировой практике наблюдается тенденция к встречному движению хозяйственных предпринимательских культур Запада и Востока. Запад заимствует из восточной культуры управления принципы коллективизма и такие ценностные ориентации, как чувство причастности к фирме, своей идентичности с компанией, более полное использование человеческого потенциала, вовлечение сотрудников в процесс принятия решений. А на Востоке предпринимаются попытки задействовать индивидуально-предпринимательские мотивации. Такая черта, как пожизненный найм, сменяется более мягкой его формой - долгосрочным наймом, оплата по старшинству переходит в оплату в зависимости от результатов и качества работы.

Такие процессы происходят благодаря взаимопроникновению западной и восточной предпринимательских культур, что свидетельствует об универсальности методов управления и их глобализации. Вместе с тем в последних публикациях говорится лишь о наличии тенденций к сближению, но пока нет серьезного анализа самого механизма перехода от традиционных моделей управления к более адекватным современности моделям. А именно этот процесс, по нашему мнению, представляет наибольший интерес для российской практики управления, особенно переход от традиционной японской системы управления к современной [26,3 9].

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «ВЕРТИКАЛЬ»

2.1 Общеэкономическая характеристика ООО «Вертикаль»

Общество с ограниченной ответственностью «Вертикаль» - профессиональная компания, специализирующаяся на проектировании, изготовлении и монтаже светопрозрачных конструкций из алюминиевых профильных систем.

Основные реквизиты компании представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Реквизиты ООО «Вертикаль»

Полное наименование	Общество с ограниченной ответственностью «Вертикаль»
Сокращенное наименование	ООО «Вертикаль»
ОГРН	1053303601350
ИНН	3329033929
КПП	332901001
Тип компании	Общества с ограниченной ответственностью
Вид собственности	Частная собственность

Вид организации по классификации ОКОГУ	Организации, учрежденные гражданами
Дата регистрации	09 февраля 2005 года
Регистратор	Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 10 по Владимирской области
Уставный капитал	10 000 руб.
Адрес	г. Владимир, ул. Почаевский Овраг, д. 5А

Производственный комплекс завода расположен в г. Владимир и существует с 2005 года.

Владимирский завод свето-прозрачных конструкций «Вертикаль» осуществляет полный комплекс работ по проектированию, изготовлению и монтажу свето-прозрачных конструкций из алюминиевых профильных систем (стеклянные фасады, зимние сады, зенитные фонари) в Москве и Московской области, а также на территории центрального федерального округа. Наличие собственного производства, позволяет нам реализовать множество вариантов остекления.

ООО «Вертикаль» создано в соответствии с Гражданским Кодексом РФ, Федеральным Законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» и

другими нормативными актами. Основными учредительными документами являются: Устав Общества, утвержденный протоколом учредителей от 10.05.2005г., свидетельство о государственной регистрации юридического лица от 25.05.2005г., выданного межрайонной инспекцией МНС № 10 по Владимирской области.

ООО «Вертикаль» является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, отражаемое на его самостоятельном балансе. Компания может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести ответственность и исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Компания несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

ООО «Вертикаль» в праве в установленном порядке открывать банковские счета в валюте РФ и иностранной валюте на территории РФ и за ее пределами.

Генеральный директор руководит производственно - хозяйственной и финансово - экономической деятельностью предприятия, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества завода; действует от имени предприятия без доверенности и представляет его интересы во взаимоотношениях с гражданами, другими предприятиями и учреждениями, органами государственной власти и управления.

Генеральному директору непосредственно подчиняется весь персонал предприятия.

Заместитель генерального директора (коммерческий директор) осуществляет непосредственное руководство торговой деятельностью компании. Отдел снабжения осуществляет работу с поставщиками сырья, заключение договоров, мониторинг рынка пластмасс, транспортную логистику. Отдел продаж ведет работу по реализации готовой продукции

предприятия, поиску покупателей продукции, ее рекламы, участие в специализированных выставках.

Транспортный отдел осуществляет доставку товарной продукции завода покупателям, а также его сохранность при перевозке.

Юридический отдел осуществляет правовое сопровождение деятельности предприятия, соблюдение законности в коммерческих операциях, а также охране труда персонала, ведет претензионную работу с поставщиками сырья и покупателями продукции.

Бухгалтерия ведет бухгалтерский учет в соответствии с законодательством, ведет установленную отчетность, сдает ее в налоговые и иные органы, ведет расчет и начисление заработной платы сотрудникам предприятия.

Работники склада осуществляют технологический процесс складских работ: прием готовой продукции на склад, его хранение, подготовку к продаже и отпуск покупателям.

Заместитель генерального директора по производству осуществляет повседневное руководство деятельностью цехов, выпускающих продукцию предприятия; руководит выполнением отдельных заданий по производству продукции на экспорт, целевого назначения; совместно с коммерческим директором вести изыскание способов расширения связей с поставщиками.

Производство завода состоит из цеха по изготовлению и сборке алюминиевых конструкций; специализированного участка по изготовлению арочных и сложных пространственных конструкций; участка по изготовлению гнутых изделий из листовых материалов (примыкания и отливы из алюминиевого и стального оцинкованного листа); инструментального участка (фрезеровка, расточка, сверловка); участка по сварке; монтажного подразделения; участка плазменной резки. Все производственные участки взаимосвязаны между собой и осуществляют работу по производству и сборке продукции завода.

ОТК предприятия проводит постоянный контроль выполняемых работ по изготовлению и монтажу конструкций на всех стадиях производственного процесса - от входного контроля закупаемых материалов до монтажа конструкций у заказчика.

2.2 Анализ трудовых ресурсов ООО «Вертикаль»

Из-за изменения численности персонала произошел сдвиг структуры сотрудников завода. Так, доля ППП от общего числа работников сократилась на 3,3%, однако данная группа работников составляет более 50% численности всех сотрудников компании. В структуре персонала по категории руководителей также произошло уменьшение на 0,3%. В сторону увеличения произошел сдвиг структуры работников компании по категориям служащие (прирост удельного веса составил 2,2%) и специалистов (рост удельного веса - 1,3%).

Проанализировав персонал ООО «Вертикаль» по уровню образования, видим, что структура персонала по уровню образования с 2014г. по 2015г. значительно изменилась, то есть, виден рост интеллектуального уровня работников (рисунок 2.6).

Работников с высшим образованием увеличилось на 9,1% (темпы прироста 26,08%).

Работников, получивших среднее профессиональное образование, увеличилось на 2,56% или 1 чел. По сравнению с 2015г. в 2014г. снижение численности сотрудников, имеющих среднее специальное образование, составило 46,2% или 12 чел.

Основная доля работников ООО «Вертикаль» имеет среднее профессиональное и высшее профессиональное.

Работников, получивших неполное образование на исследуемом предприятии в 2015 году нет. Причин таких изменений может быть несколько.

Это учеба самого персонала, сокращение не аттестованных работников и выход работников старшего возраста на пенсию.

По произведенным расчетам следует, что в 2015 году коэффициент оборота по приему персонала выше, чем в 2014г. на 0,15 (темп прироста 83,4%). Это произошло за счет экономических факторов.

Коэффициент выбытия кадров показывает, какая доля рабочих перестала работать на предприятии по той или иной причине. В 2014 году уволилось 21 чел., а в 2015 году число уволившихся гораздо увеличился и составил 37 чел. Это говорит о том, что на предприятии произошло сокращение численности персонала.

Коэффициент постоянства кадров отражает, на сколько был устойчив тот или иной год по отношению к кадровому составу предприятия. На протяжении 2015 года наблюдается снижение устойчивости кадров. Данный показатель снизился на 0,17 или 21,5%, что свидетельствует о неустойчивости кадрового состава компании.

Коэффициент текучести кадров выражает, какая доля кадров находится в движении. В ООО «Вертикаль» в 2015 году коэффициент текучести кадров увеличился на 0,06 или 42,8%, что не способствует своевременному обновлению коллектива и требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.

Излишняя текучесть персонала отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации. С уходом сотрудников разваливаются сложившиеся связи в трудовом коллективе, и текучесть может приобрести лавинообразный характер.

В отчетном 2015 году по сравнению с предыдущим 2014 годом произошло снижение затрат рабочего времени. В среднем одним работником отработано в 2015 году 183,38 дня, а в предыдущем 2015 году эта цифра составляла 186,57 дня, что больше на 3,19 дней. Следовательно, одним работником отработано на 3,19 дня меньше (таблица 2.10).

На предприятии фактический фонд рабочего времени меньше чем в 2014 году на 14 394,46 часа. Влияние факторов на его изменение можно установить способом абсолютных разниц:

Главным моментом является оценка персонала, которая осуществляется для определения соответствия работника занимаемому им вакантному месту (должности) и выполняется тремя способами:

1. Оценка потенциала работника (профессиональные знания, опыт, деловые и нравственные качества, психология личности, здоровье и работоспособность, уровень общей культуры).

2. Оценка индивидуального вида (позволяет установить качество, сложность и результативность труда конкретного сотрудника и его соответствие занимаемой должности).

Кроме того, оценка может помочь в решении некоторых дополнительных задач:

- установление обратной связи с работником по профессиональным и организационным вопросам;

- удовлетворение потребности работника в оценке собственного труда и качественных характеристик.

Основным методом воздействия на систему управления персоналом для обеспечения ее эффективности является обучение кадров (переподготовка и повышение квалификации). Система переподготовки и повышения квалификации кадров быстро реагирует на изменения потребностей в рабочей силе и предоставляет работникам возможность для обучения в соответствии с их интересом.

Главный инженер и бригадиры регулярно направляются на курсы повышения квалификации в учебные центры по приобретению и повышению знаний по организации и современным производственным технологиям, работе с нормативной документацией на товар, трудовому праву, управлению персоналом, охране труда и энергосбережения.

Руководство завода также проходит обучение по охране труда - 1 раз в 3 года, по пожарно-техническому минимуму, энергосбережению.

Повышая уровень квалификации персонала руководство ООО «Вертикаль» создает таким образом кадровый резерв высококвалифицированного персонала, а также обладает высококвалифицированными специалистами в области производства строительных конструкций, что положительно сказывается на производительности труда и реализации товарной продукции. Также на производственных участках осуществляется стажировка вновь принятых работников.

Что касается планирования кадров, то долгосрочного планирования не происходит. Как правило, при освобождении штатной единицы объявляется конкурс на вакантную должность. Обычно поиск кандидатов начинается с подачи объявления в СМИ или своим работникам.

В настоящее время, когда складывается ситуация, что ООО «Вертикаль» нуждается в том или ином сотруднике, администрация начинает поиск нужного человека, отвечающего всем требованиям вакантной должности. Руководство ООО «Вертикаль» пользуется как внешними, так и внутренними источниками отбора персонала.

Для начала просматриваются все возможные варианты внутренних источников, а именно, анкеты соискателей, находящиеся в резерве, кандидаты по рекомендации работающих сотрудников. В данной компании именно внутренние источники занимают лидирующую позицию по подбору персонала, так как управленцы стараются нанимать работников, в которых есть уверенность и проверенные рекомендации. Хотя в этом есть и отрицательные стороны, так как существует вероятность взять работника, с заведомо ложными характеристиками, от лица, работающего сотрудника. Как известно, каждый работник стремится устроить «своего» человека на хорошо оплачиваемую должность.

Также предприятие пользуется и внешними источниками подбора кадров. Основное преимущество данного метода подбора кандидатов - широкий охват населения при относительно низких первоначальных издержках. В первую очередь размещаются объявления о вакантной должности в средствах массовой информации города Владимира и области, а также в Интернет-ресурсах.

Работу по подбору, отбору и найму персонала в ООО «Вертикаль» ведет менеджер по персоналу в единственном лице.

Технология отбора кандидатов состоит из нескольких этапов.

1. Анкетирование. Все кандидаты приглашаются для заполнения анкет установленного образца в магазин. Менеджер по персоналу обеспечивает формирование кадрового резерва кандидатов, путем регистрации и хранения анкет/резюме потенциально интересных магазину кандидатов.

2. Собеседование. Менеджер по персоналу информирует руководителя структурного подразделения куда идет новый работник о количестве претендентов, который согласовывает дату и место проведения собеседований.

3. Психологическая диагностика (при необходимости). Для руководящего персонала и АУП при поступлении на работу проводится психологическое тестирование на стрессоустойчивость и ожиданий кандидата от новой работы.

4. Стажировка на рабочем месте. Длительность от 5 до 14 дней. Как правило проводится на производственных участках завода. По итогам собеседования и тестирования принимается решение о выходе кандидата на стажировку и определяется наставник, как правило, это опытный и давно работающий сотрудник (бригадир участка). По окончании стажировки принимается решение о приеме работника в штат или отказе ему в трудоустройстве.

5. Проверка рекомендаций с прежних мест работы. (Обязательная процедура). На этапе стажировки кандидата, менеджером по персоналу проводится проверка рекомендаций кандидата. Бланк рекомендаций крепится к анкете.

При положительном результате прохождения собеседования и стажировки кандидат принимается на работу.

Расстановке персонала ООО «Вертикаль» уделяет большое внимание, так как это влияет на продуктивность работы. На практике заметно, что нельзя, чтобы работники постоянно находились в одном и том же месте и всегда контактировали с одними и теми же людьми. Поэтому часто происходит «перетасовка» смен, это позволяет не только налаживанию межличностных связей, но и предотвращает образование отдельных группировок.

Расстановка персонала должна обеспечивать слаженную деятельность коллектива с учетом объема, характера и сложности выполняемых работ на основе соблюдения некоторых условий.

Рациональная расстановка персонала подразумевает соблюдение определенных для данных условий пропорций по квалификации, социальной активности, возрасту, полу. Также при осуществлении расстановки персонала учитываются и личные предпочтения работников, что немало важно. Важным при расстановки персонала является то, насколько сотрудник отвечает тем требованиям своей должности, на которую претендует, это в салоне тоже учитывается.

Еще одна особенность ООО «Вертикаль» в области управления персоналом это то, что руководство при расстановке персонала старается смешивать работников по возрастным параметрам, то есть в смене работает персонал совершенно разных возрастных категорий. Формирование коллектива из людей одного возраста способствует проявлению тенденции замыкания его в интересах своего возраста. Коллектив же, состоящий из разных возрастов, дает разные типы увлечений, становится более

жизнеспособным. Младшие поддаются влиянию старших, подражают им. Старшие помогают младшим в овладении профессиональным мастерством.

Основной задачей руководства ООО «Вертикаль» является разработка системы оценки процесса адаптации персонала. Профессиональная адаптация работников компании заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях. Она начинается с того, что после выяснения опыта, знаний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например, направляют на курсы или прикрепляя наставника.

Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияние профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности.

Испытательный срок - это основной период адаптации нового сотрудника. Как правило, в ООО «Вертикаль» устанавливается испытательный срок в 3 месяца. За период испытательного срока руководитель подразделения обязан удостовериться в соответствии принятого сотрудника требованиям разработанной модели рабочего места:

- соответствие его квалификации документу об образовании (диплому, аттестату, свидетельству); реальное наличие профессиональных знаний и умений в данной работе (должности);
- проявление личностных и деловых качеств в стандартных и конфликтных ситуациях; наличие вредных привычек и негативных качеств, не совместимых с требованиями организации;
- удовлетворенность работника оплатой труда в соответствии с достигнутой договоренностью;
- культура поведения и культура производства (чистота на рабочем месте, соблюдение правил общего поведения).

Социально-психологический климат коллектива в ООО «Вертикаль» характеризуется специфической для совместной деятельности людей атмосферой психического и эмоционального состояния каждого его участника, индивида и, несомненно, зависит от общего состояния окружающих его людей. В свою очередь атмосфера той или иной общности или группы проявляется через характер психической настроенности людей, которая может быть деятельной или созерцательной, жизнерадостной или пессимистичной, целеустремленной или анархичной, будничной или праздничной.

Состав трудового коллектива ООО «Вертикаль» разнообразен, это видно по возрастному и статусному признаку, а также каждый человек представляет собой очень сложную личность, со своими психологическими особенностями. Отдельный работник имеет свой темперамент, определенные черты характера, присущие только ему, и с которыми всем остальным необходимо считаться. В любом коллективе могут возникнуть как симпатия, так и антипатия каждого работника друг к другу, различные конфликты и столкновения интересов, этот процесс неизбежен. Но умение работников и руководителя правильно это решать, сглаживать углы, формирует благоприятный социально-психологический климат.

К признакам благоприятного социально-психологического климата относятся: бодрый, жизнерадостный тон взаимоотношений между работниками, оптимизм в настроении; отношения строятся на принципах сотрудничества, взаимной помощи, доброжелательности; членам коллектива нравится участвовать в совместных делах, вместе проводить свободное время; в отношениях преобладают одобрение и поддержка. Члены коллектива активны, полны энергии, они быстро откликаются, если нужно сделать полезное для всех дело, и добиваются высоких показателей в труде и профессиональной деятельности.

К особенностям неблагоприятного социально-психологического климата относят: подавленное настроение, пессимизм, наблюдаются

конфликтность, агрессивность, антипатии людей друг к другу, присутствует соперничество, члены коллектива проявляют отрицательное отношение к более близкому отношению друг с другом. Члены коллектива инертны, пассивны, некоторые стремятся обособиться от остальных, коллектив невозможно поднять на общее дело. Успехи или неудачи одного оставляют равнодушными остальных членов коллектива, а иногда вызывают нездоровую зависть.

Система оплаты труда и мотивации персонала ООО «Вертикаль» направлена на обеспечение стабильного гарантированного развития ее производственных и коммерческих подразделений. Цель системы оплаты труда состоит в определении доли и вклада каждого работника в результате работы подразделения и распределении в соответствии с этими критериями доходов подразделения.

Основу для выплаты заработной платы работникам подразделений составляет фонд оплаты труда, который включает следующие выплаты в денежной форме:

Заработная плата в денежной форме: заработная плата за выполненную работу; выплаты стимулирующего характера; выплаты компенсирующего характера, связанные с особым режимом работы и условиями труда; оплата за неотработанное время.

Общий заработок работников ООО «Вертикаль» складывается из должностного оклада и премии по итогам работы за месяц, квартал, год. Заработная плата директора компании, его заместителей и начальников структурных подразделений складывается из должностного оклада и вознаграждения за конечный результат деятельности, а для работников производства установлена почасовая оплата труда. Должностной оклад работника завода определяется штатным расписанием и фиксируется в его трудовом договоре.

Система нематериальной мотивации сотрудников ООО «Вертикаль» включает в себя следующие методы:

- объявление благодарности;
- награждение Почетными грамотами ООО «Вертикаль»;
- включение в резерв на выдвижение на вышестоящую должность;

Благодарность объявляется персоналу компании за следующие достижения:

- выполнение на высоком уровне своих трудовых функций;
- значительное улучшение применяемых в компании технологий;
- перевыполнение плановых заданий;
- выпуск качественной продукции без брака;
- успехи в повышении качества выполняемых работ, оказываемых услуг;
- проведение отдельных, разовых мероприятий по поручению руководства компании или подразделения.

Почетной грамотой награждаются работники за добросовестный и безупречный труд, профессиональное мастерство и имеющие стаж работы в организации не менее 1 года, а также способствующие развитию организации и достижению стратегических целей компании.

Таким образом, кадровый менеджмент в ООО «Вертикаль» отличается достаточно высоким уровнем организации. Все кадровые процессы четко регламентированы, практически все процедуры закреплены в положениях, инструкциях, правилах и т.п. Существует четкое разделение функций по управлению персоналом на направления: подбор персонала, развитие и оценка, кадровый учет и общее руководство отделом, а также разработка стратегии развития человеческих ресурсов.

В ООО «Вертикаль» применяются современные кадровые технологии в процессе подбора, в системе материального и нематериального стимулирования, оценке и аттестации персонала. Корпоративная этика развита и основана на взаимопомощи, творчестве и самореализации каждого работника.

В организации регулярно проводятся всевозможные тренинги, обучающие семинары, позволяющие поддерживать и повышать квалификацию работников на должном уровне. Для новых сотрудников адаптационная программа предусматривает вводное обучение и наставничество.

Результаты разработок и проектов тщательно отслеживаются путем всестороннего статистического анализа для выявления наиболее эффективных путей реализации.

ООО «Вертикаль» также сотрудничает с рекрутинговыми и консалтинговыми организациями для повышения эффективности кадровых решений.

ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ВЕРТИКАЛЬ»

3.1 Выявление проблем кадровой политики ООО «Вертикаль»

В целях совершенствования системы управления персоналом в ООО «Вертикаль» необходимо выявить проблемы в ее реализации.

Для этого проанализируем причины увольнения работников предприятия и проведем опрос персонала на предмет его общей удовлетворенности выбранной профессиональной деятельностью, удовлетворённости условиями работы, а также определение частоты негативных состояний, испытываемых в процессе трудовой деятельности.

Так, за отчетный 2015г. из ООО «Вертикаль» уволилось 37 человек. Исходя из анализа причин увольнения сотрудников (таблица 3.1) можно сделать вывод, что в целом, число уволенных увеличилось на 16 чел. Однако, изучая причины увольнения, выяснилось, что наиболее частой причиной увольнения работников за отчетный год это увольнения по причине неудовлетворенности работой и собственному желанию.

Текучесть персонала - это движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом либо неудовлетворенностью организации конкретным работником.

Излишняя текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности.

Текучесть кадров в ООО «Вертикаль» за отчетный год составило 20%, из которых работники по собственному желанию с мотивировкой «не устраивают условия труда» 8 чел., по просим причинам по собственному желанию - 11 человек, за нарушение трудовой дисциплины - 13 человек, по наступлению пенсионного возраста - 5 человек.

Общие причины текучести кадров в ООО Вертикаль»:

- неадекватные меры по введению в должность. По кадровой статистике самый большой процент ухода происходит в первые три месяца работы сотрудника, т. к. никто не вводит его в должность, не адаптирует к новой работе, к новой культуре компании. Особенно заострить внимание на адаптации менеджеров среднего звена и редких специалистов высокой квалификации; неудовлетворенность работников условиями труда и быта; нарушения трудовой дисциплины.

Причины увольнения, обусловленные неудовлетворенностью, тесно связаны с факторами текучести, под которыми понимаются условия труда и быта работников (содержание и организация труда, система материального и морального стимулирования, организация производства и управления, взаимоотношения в коллективе, система профессионального роста, обеспеченность жильем, санитарно-гигиенические условия труда и т.д.). Мотивы увольнения являются отражением его причин в сознании работников, которые устанавливаются в процессе беседы с увольняемым.

Для оценки общей удовлетворенности персонала выбранной профессиональной деятельностью, удовлетворённости условиями работы, а также определение частоты негативных состояний, испытываемых в процессе трудовой деятельности было проведено анкетирование по материалам Орла В.Е. Анкета была дополнена вопросами об удовлетворенности персонала заработной платой и ожиданий от руководства улучшений условий труда.

В опросе приняли участие 60 работников ООО «Вертикаль», из которых 30 человек - работники производства, 30 человек - работники остальных структурных подразделений, включая АУП (5 человек).

3.2 Мероприятия по повышению эффективности кадровой политики организации

Анализируя данные, полученные во время анализа кадровой политики ООО «Вертикаль», можно сделать выводы:

- уменьшение продолжительности рабочего дня;
- снижение полезного фонда рабочего времени;
- неудовлетворенность персонала компании условиями труда (заработной платой, уровнем обучения персонала и т.п.).

В ООО «Вертикаль» рост внутрисменных простоев связано с постоянной поломкой оборудования (машин, кранов и иной техники), отсутствием работников на рабочем месте (болезнь), а также несоблюдением поставщиками сроков поставки материалов для ремонта судов.

Рассмотрим пути совершенствования организации труда.

Увеличение рабочего времени происходит из-за несовершенства планирования рабочего времени работников организации и поставок необходимого сырья и материалов для их работы. Поэтому происходит смещение рабочего времени и времени отдыха работников ООО «Вертикаль».

Соблюдая режим труда и отдыха, уменьшается период вработываемости, а это увеличивает фазу устойчивой работоспособности, что дает рост производительности труда всей организации.

Внутрисменный режим труда и отдыха должен включать в себя перерыв на обед и кратковременные перерывы на отдых (перекур, прогулка и т.п.). Отдых обязательно должен быть регламентированным, так как он более эффективен, чем перерывы, которые возникают нерегулярно, по собственному желанию самого работника.

В каждом конкретном случае подбирают соответствующий типовой режим труда и отдыха либо по показателю утомления, установленному на основании данных физиологических исследований, либо по показателю количественной оценки условий труда, полученному расчетным способом, на основе оценки отдельных факторов условий труда.

Для оптимизации труда и увеличения его производительности каждое рабочее место должно быть оснащено разным вспомогательным оборудованием, которое имеет следующее назначение:

- обеспечить максимально удобный режим рабочего времени для работников рабочих профессий;
- обеспечить безопасные и здоровые условия работы;
- обеспечить работникам комнату приема пищи и отдыха (релаксации);
- разработать систему стимулирования труда работников;
- повысить квалификацию работников, которая позволит грамотно распределять со стороны бригадиров рабочее время рабочих, их специализацию и умения.

Режим труда и отдыха в течение рабочей смены предполагает регламентацию времени начала и конца работы и обеденного перерыва, а также периодичности и длительности иных перерывов на отдых и микропауз в течение смены, увязку их с технологическими перерывами и т.д.

Перерыв на обед должен быть достаточной продолжительности и делить рабочий день на две равные части, при этом условия для приема пищи и отдыха должны быть благоприятными.

Кроме обеденного перерыва для рабочих нужно вводить дополнительные кратковременные регламентированные перерывы на отдых. Перерывы (отдых, физкульт-паузы и др.) должны вводиться в начальный момент появления усталости, так как при сильном утомлении они уже малоэффективны. Их длительность должна быть достаточной для снятия утомления и может быть определена на основе оценки тяжести труда и показателя утомления. При этом нужно учитывать, что частые короткие перерывы более эффективны, чем редкие большой продолжительности.

Поэтому предполагается, что в зависимости от поставки материалов для производства судоремонтных работ будет разрабатываться график работы рабочих ремонтных профессий. Например, при задержке поставок

материалов, рабочие будут предупреждаться за 2 недели и у них будет изменяться рабочий график (с их согласия).

Изменение условий оплаты труда. Данное мероприятие заключается в разработке новой системы оплаты труда на предприятии, которая состоит из обязательной части оплаты - оклада и премиального фонда к ней, который исчисляется в зависимости от трудового участия каждого работника в течение рабочего месяца.

Предлагается, что работники переводятся на основной оклад, который они получают ежемесячно. К окладу добавляется премиальный фонд. Например, работник, который отработал полный месяц, не нарушал трудовую дисциплину и внес трудовой вклад в работу предприятия получит премию в размере 100% от оклада. Те же, кто не отработал весь месяц полностью или нарушал трудовую дисциплину получают премию в размере от 30% до 50% от оклада. Таким образом, предприятие простимулирует работников на качественную работу, ежедневное посещение рабочего места и стимуляцию к труду, чтобы получить хорошую заработную плату.

Для усиления и воздействия мотивационных факторов работников ООО «Вертикаль» нужно произвести некоторые изменения в структуре оплаты труда.

В ООО «Вертикаль» планируется изменить систему премирования. Вместо определения ежемесячной премии по итогам работы за месяц планируется выплачивать премию исходя из выполнения плана по производству и реализации продукции (работ, услуг). То есть, ежемесячно будет составляться план по проведению судоремонтных работ.

Для решения данного вопроса необходимо:

- создать фонд дополнительной заработной платы;
- разработать методику выплаты премий и надбавок.

Фонд дополнительной заработной платы будет создаваться из чистой прибыли организации при помощи ежеквартальных отчислений в размере 5% от чистой прибыли.

Премии и надбавки будут выплачиваться по индивидуальным итогам работы, в непосредственной зависимости от количества и качества произведенных работ. Ежемесячно будет устанавливаться план производства ремонтных работ на будущий месяц условно равный 100% должностного оклада. При выполнении плана и его перевыполнении работнику будет выплачиваться 100% премии или премия с повышающим коэффициентом, при невыполнении плана, сотрудникам выплачивается должностной оклад.

Также, при наличии у работника нарушения трудовой дисциплины или нарушения производственного процесса (отсутствие сварочной маски и электрогазосварщика, или защитных рукавиц и электромонтера и пр.) он будет лишаться права на получение премии за месяц, в котором он совершил проступок. При условии временной нетрудоспособности работника ему выплачивается премия в размере 25% должностного оклада независимо от того выполнен план по производству продукции или нет.

Для развития устойчивых внутренних взаимоотношений в коллективе работники должны иметь четкое представление о том, как оценивают его качества руководство и другие работники организации. Система мониторинга по актуальным для развития работника внутри компании критериям, выделенным руководством, является инструментом создания в ООО «Вертикаль» достойных условий труда. Более того, периодическая оценка персонала в системе мониторинга активизирует волевою личностную составляющую работников по актуальным для развития организации категориям. То есть после проведения мониторинга работник получает обобщенную характеристику своего статусного положения по этим категориям. При этом ему сообщают, что следующий раз мониторинг будет проведен через месяц. Зная, что у него есть время изменить свое статусное положение в организации, он обращает пристальное внимание на свое поведение и поведение своих коллег именно в соответствии с оценочными категориями.

Мониторинг удовлетворенности работниками условий труда в ООО «Вертикаль» позволит осуществлять работу по предупреждению текучести кадров, повышению производительности труда.

Для реализации данного мероприятия необходимо внести в должностные обязанности специалиста по кадрам следующие функции:

- проведение опроса персонала предприятия;
- систематизация и обработка результатов опроса.

Таким образом, учет менеджером ряда условий, обеспечивающих оптимальное функционирование предприятия, в значительной степени может снизить неудовлетворенность персонала условиями труда, уменьшить текучесть кадров, повысить уровень производительности труда.

В настоящее время ООО «Вертикаль» тратит на рекламу по поиску и отбору персонала 450 тыс. в год (реклама в СМИ, кадровые агентства).

Предполагается, что в систему мониторинга персонала будет входить анализ сайтов трудоустройства с целью размещения на них резюме сотрудников ООО «Вертикаль». Увольнения сотрудника можно избежать, тем самым сократить издержки на поиск новых сотрудников.

Внедрение мониторинга позволит улучшить удовлетворенность работников условиями труда в ООО «Вертикаль», как следствие снизит количество увольняющихся по собственному желанию работников, как следствие, позволит сократить расходы на поиск и подбор персонала.

3.3 Социально-экономический эффект от предложенных мероприятий

Таким образом, повышение эффективности кадровой политики в ООО «Вертикаль» будет достигаться при помощи реализации следующих мероприятий:

1. Улучшение условий труда.
2. Повышение квалификации персонала.
3. Проведение мониторинга персонала.

В заключение анализа следует сказать, что совершенствование кадровой политики в ООО «Вертикаль» должно проводиться периодически, так как руководству необходимо знать картину удовлетворенности работников условиями труда, а также иметь возможность выявить случаи оплаты труда тем работникам, которые плохо работали либо вообще не приходили на работу.

Также руководству компании необходимо обратить внимание на качество поставок сырья. Задержка в поставках вызывает простои среди работников основного производства, снижение уровня труда и заинтересованности в нем среди работников предприятия.

Поэтому для получения прогнозных показателей экономической прибыли руководству следует четко проработать дальнейшее руководство деятельностью работников предприятия и построение совершенной кадровой политики.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, исследование, проведенное в данной работе, позволило сделать следующие выводы.

Определяющим фактором, который влияет на конкурентоспособность, экономический рост и эффективность производства современного предприятия, является наличие человеческих ресурсов, которые способны профессионально решать поставленные производственные задачи. Для эффективного управления персоналом предприятие нуждается в целостной системе работы с кадрами, позволяющей управлять ими от момента приема на работу до завершения карьеры.

Управление персоналом предприятия связано с разработкой и реализацией политики, включающей планирование, наем, выбор, размещение рабочей силы, обучение и подготовку работников, продвижение по работе, карьере, методы и стандарты оплаты труда, условия работы, формальные и неформальные связи.

Кадровая служба предприятия - совокупность специализированных структурных подразделений в сфере управления предприятия вместе с занятыми в них должностными лицами (руководители, специалисты, технические исполнители), призванные управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики. Роль кадровой службы высока, тем более для предприятий осуществляющих организационно-экономическую деятельность в условиях сегодняшней экономической ситуации.

Эффективность управления персоналом современной компании зависит от использования труда каждого отдельного работника и его способности выполнять требуемые функции и прилежания (мотивации), с которыми эти функции выполняются. Под способностью в данном случае понимается наличие у сотрудника необходимых профессиональных навыков, достаточной физической силы и выносливости, сообразительности, общей культуры и т.п.

В дипломной работе проведена оценка кадровой политики ООО «Вертикаль», которая показала, что кадровый менеджмент в ООО «Вертикаль» отличается достаточно высоким уровнем организации. Все кадровые процессы четко регламентированы, практически все процедуры закреплены в положениях, инструкциях, правилах и т.п. Существует четкое разделение функций по управлению персоналом на направления: подбор персонала, развитие и оценка, кадровый учет и общее руководство отделом, а также разработка стратегии развития человеческих ресурсов.

В ООО «Вертикаль» применяются современные кадровые технологии в процессе подбора, в системе материального и нематериального стимулирования, оценке и аттестации персонала. Корпоративная этика развита и основана на взаимопомощи, творчестве и самореализации каждого работника.

В организации регулярно проводятся всевозможные тренинги, обучающие семинары, позволяющие поддерживать и повышать квалификацию работников на должном уровне. Для новых сотрудников адаптационная программа предусматривает вводное обучение и наставничество.

Тем не менее, в политике управления персоналом ООО «Вертикаль» имеются некоторые проблемы, а именно:

- увеличение внутрисменных простоев;
- снижение полезного фонда рабочего времени;
- неудовлетворенность персонала компании условиями труда (заработной платой, уровнем обучения персонала и т.п.).

В целях повышения эффективности управления персоналом в ООО «Вертикаль» был предложен ряд мероприятий, которыми стали:

- совершенствование материального стимулирования работников посредством внедрения новой системы оплаты труда работников;
- улучшение условий труда посредством организации комнаты отдыха и приема пищи для работников основного производства;

- повышение квалификации персонала посредством обучения персонала на месте без отрыва от производства;

- мониторинг персонала посредством наблюдения и опроса персонала с целью определения удовлетворенности работников условиями труда.

Внедрение указанных мероприятий позволит

- повысить заинтересованность работников в результате труда;

- повысить нормы выработки;

- увеличить производительность труда;

- уменьшить количество работников, увольняющихся по собственному желанию;

- повысить удовлетворенность работников условиями труда;

- сократить затраты на поиск и подбор персонала.

Также внедрение указанных мероприятий позволит ООО «Вертикаль» увеличить прибыль в размере 48 224,50 тыс. руб.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. 04.08.2014. № 31. Ст. 4398.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001г. № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2013) // Собрание законодательства РФ. 07.01.2002г. № 1 (ч. 1), ст. 3.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994г. №51-ФЗ (ред. от 02.11.2013) // Собрание законодательства РФ, 05.12.1994, № 32, ст. 3301.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / Пер. с англ. под редакцией С.К. Мордвиной. СПб.: Питер, 2011. - 288 с.
5. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации / В.М. Анисимов. - М, 2012. - 256 с.
6. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.
7. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум. - М.: Юнити-Дана, 2011. - 240 с.
8. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.
9. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
10. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. - 5-е изд. - М.: Гардарики, 2010. - 670 с.

11. Волгина М. Методы адаптации персонала // Управление персоналом. - 2012. - №12. - С. 9 - 31.
12. Грэхем Х.Т. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособ. для вузов / Х.Т. Грэхем, Р. Беннетт; пер. с англ. под ред. Т. Ю. Базарова и Б. Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 598 с.
13. Дейнека А. В. Управление персоналом: Учебник / А. В. Дейнека. - М.: Издательско торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. - 292 с.
14. Дьякова В.Г. Производительность труда // Экономика и учет труда. - 2014. - №5. - С. 3 - 19.
15. Дятлов А.Н., Плотников М.В.. Общий менеджмент. Основы управления персоналом. М.: Дело, 2011. - 336 с.
16. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
17. Злоказов Ю.Н. Управление производительностью труда. Нормативный подход // Ю.И. Злоказов; Под ред. В. Е, Хруцкого. - М.: Фмнансы и статистика 2013. - С. 275.
18. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
19. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: КноРус, 2012. - 368 с.
20. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 48 с.
21. Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб./ В.В. Ковалев, О.Н. Волкова - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект. - 2013. - 424 с.

22. Ларионова Ю.Г. Кадровый резерв: переход количества в качество. // Справочник по управлению персоналом. - 2012. - № 1. - С. 35-38.
23. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. - М.: Дело, 2011. - 232 с.
24. Макарова И.К., Алёхина О.Е., Крайнова Л.М. Привлечение, удержание и развитие персонала компании. Учебное пособие. - М.: Дело, 2014. - 124 с.
25. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. - 2-е изд., переаб. И доп. - М.: Издательство «Юрайт», 2014. - С. 37.
26. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. - 2-е изд., переаб. И доп. - М.: Издательство «Юрайт», 2014. - 492 с.
27. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
28. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
29. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник / Е.Б. Моргунов. - М.: Юрайт, 2011. - 561 с.
30. Мумладзе Р.Г. Управление персоналом: Учебник / Р.Г. Мумладзе. - М.: Издательство «Палеотип», 2014. - 412 с.
31. Оксинайд, К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации:
32. Орел В.Е., Шемет И.С. Исследование влияния содержания деятельности на удовлетворенность трудом. // Психологические проблемы рационализации трудовой деятельности. - Ярославль, 2015. С. 109-116.

33. Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксина. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.
34. Пихало, В.Т. Управление персоналом организации: учебное пособие / В.Т. Пихало, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова, Ю.Е. Ефремова. - М.: Форум, 2010. - 400 с.
35. Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 570 с.
36. Потемкин, В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов / В.К. Потемкин. - СПб.: Питер, 2010. - 432 с.
37. Протасов В.Ф. Анализ деятельности предприятия (фирмы): производство, экономика, финансы, инвестиции, маркетинг / В.Ф. Протасов. - М.: «Финансы и статистика», 2012. - 536с.
38. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.
39. Управление персоналом: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / Шлендер П. Э. и др.; под ред. проф. П. Э. Шлендера. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - С. 270.
40. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.
41. Формирование и реализация кадровой стратегии предприятия / Под ред. О.Н. Ижбулатова. - М: Управление персоналом, 2011. - № 1. - 155с.
42. Херцберг Ф. Мотивация к работе. М.: Вершина, 2013. - 240 с.
43. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации // Управление персоналом. - 2012. - № 4-9.
44. Экономика, организация и управление на предприятии: Учебник / Корсаков М.Н., Ребрин Ю.И., Федосова Т.В., Макареня Т.А., Шевченко И.К. и др.; Под ред. М.А.Боровской. - Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2012. - 440с.
45. Экономика трудовых ресурсов / под ред. В. Д. Арещенко. - Мн.: Выш. шк., 2014. - С. 124.

Анкета

Уважаемый респондент!

Просим Вас заполнить анкету, ответив на предложенные ниже вопросы. Для этого отметьте наиболее подходящий, по вашему мнению, вариант ответа. На вопрос может быть только один вариант ответа. Опрос будет носить анонимный характер. Полученные данные будут использоваться только в обобщенном виде.

1. Удовлетворены ли Вы выбранной областью профессиональной деятельности?

- а) совершенно неудовлетворен
- б) скорее неудовлетворен
- в) испытываю нечто среднее
- г) скорее удовлетворен
- д) полностью удовлетворен

2. Удовлетворены ли Вы возможностью повышения квалификации?

- а) удовлетворен
- б) скорее удовлетворен
- в) затрудняюсь ответить
- г) скорее неудовлетворен
- д) полностью неудовлетворен

3. Удовлетворены ли Вы отношениями с руководителем?

- а) полностью неудовлетворен
- б) скорее неудовлетворен
- в) затрудняюсь с ответом
- г) скорее удовлетворен
- д) полностью удовлетворен

4. Удовлетворены ли Вы отношениями в коллективе?

- а) полностью неудовлетворен
- б) скорее неудовлетворен
- в) затрудняюсь с ответом
- г) скорее удовлетворен
- д) полностью удовлетворен

5. Удовлетворены ли Вы оплатой труда?

- а) полностью неудовлетворен
- б) скорее неудовлетворен
- в) затрудняюсь с ответом
- г) скорее удовлетворен
- д) полностью удовлетворен

6. Ваши ожидания от руководства предприятия в сфере управления персоналом?

- а) повышение заработной платы
- б) повышение квалификации персонала
- в) улучшение условий адаптации новичков
- г) мониторинг персонала
- д) участие работников в управлении персоналом