ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ПРОФСОЮЗОВ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«АКАДЕМИЯ ТРУДА И СОЦИАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ»
КУРГАНСКИЙ ФИЛИАЛ

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА ИННОВАЦИОННОЙ ОСНОВЕ

СБОРНИК НАУЧНЫХ ТРУДОВ
СТУДЕНТОВ-БАКАЛАВРОВ
НАПРАВЛЕНИЙ 38.03.02 «МЕНЕДЖМЕНТ» И
38.03.03 «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

ВЫПУСК 1

Курган - 2015

УДК 330
ББК 65
С 56

Совершенствование управления человеческими ресурсами на инновационной основе: сборник научных трудов студентов-бакалавров направлений 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.03 «Управление персоналом». Вып.1. / Редколлегия: Роговая В.Г., Косовских С.В., Роговой А.И.– Курган: Курганский филиал ОУП ВО «АТиСО», 2015. – 126с.

В сборник включены статьи студентов-бакалавров по итогам защит выпускных квалификационных работ направлений «Менеджмент» и «Управление персоналом»

Материалы предназначены для студентов, аспирантов и молодых ученых, интересующихся проблемами развития современного российского общества.

Редакционная коллегия:

Роговая В.Г. –к.э.н., доцент, директор Курганского филиала ОУП ВО «АТиСО»

Косовских С.В.- к.ф-м.н, зав.кафедры «Математики и прикладной информатики», зам.директора по НИР филиала

Роговой А.И. –доцент кафедры «Менеджмент и управление персоналом», ответственный за НИРС филиала

Солодовников С.Д. – студент Курганского филиала ОУП ВО «АТиСО»

Рекомендовано к изданию Ученым советом Курганского филиала ОУП ВО «АТиСО» протокол №10 от 03 июля 2015 г.

© - Курганский филиал образовательного учреждения профсоюзов высшего образования «Академия труда и социальных отношений»

Анохина Елена Олеговна
Студент гр. ОУ-421
ОУП ВО «АТиСО»

АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КУРГАНСКОМ НЕФТЕПРОВОДНОМ УПРАВЛЕНИИ

Курганское нефтепроводное управление по виду организационно-правовой формы является ОАО – открытым акционерным обществом. Правовое регулирование таких организаций содержится в 1 части Гражданского кодекса Российской Федерации и Законе РФ «Об акционерных обществах» [2,4]. Филиал является обособленным подразделением АО «Транснефть-Урал», расположенным вне места нахождения Общества и осуществляющим все его функции, в том числе функции представительства, или их часть.

Основной задачей филиала является обеспечение приема, транспортировки и сдачи нефти с минимальными затратами, в соответствии с заданиями АО «Транснефть-Урал» на основе графика транспортировки, маршрутных телефонограмм, согласно заключенных договоров с сохранением нефти, как по количеству так и по качеству, создание безопасных условий труда, удовлетворение материальных и социальных интересов работников филиала. Филиал может также осуществлять иные виды деятельности, не запрещенные законодательством Российской Федерации.

Финансовое состояние организации характеризуется системой показателей, отражающих состояние капитала в процессе его кругооборота и способность хозяйствующего субъекта финансировать свою деятельность на фиксированный момент времени.

Главным показателем деятельности организации от продаж продукции, товаров и услуг является выручка. За период с 2013 г. по 2014 г. этот показатель увеличился на 3 839 тыс. р. Темп роста выручки организации составил 11,8 %. Однако, темп роста себестоимости составляет за тот же период 7,3 %. Анализируя результаты финансовой деятельности Курганского

НУ можно сделать вывод, что в динамике за 2012 – 2014 гг. основные показатели имели тенденцию к увеличению, а именно: прибыль от продаж выросла на 19,8 %, что в абсолютном выражении составляет 1 930 тыс. р.

Необходимо отметить уменьшение прочих доходов, что в абсолютном выражении составляет 1 235 тыс. р., которые были получены от долевого участия в других организациях. Валовая прибыль за анализируемый период составила 14 552 тыс. р. Управленческие расходы увеличились в 2014 г. на 21,3 %, или в абсолютном выражении 497 тыс. р. Чистая прибыль после уплаты налогов, которые возросли на 224 тыс. р. или на 9,6 % по сравнению с 2013 г., составила 7 171 тыс. р., но уменьшилась по сравнению с 2013 г. на 2 284 тыс. р.

Из анализа рассматриваемых показателей можно сделать вывод, что наиболее значимые факторы, изменение которых определило изменение прибыли за период 2012 - 2014 гг. – это значительное изменение выручки от продаж продукции и себестоимости.

На 1 января 2014 г. списочная численность работающих в Курганского НУ составила 1047 человек. В 2014 г. увеличилась численности как рабочих, так и руководителей. Наибольший удельный вес в кадровой структуре занимают основные рабочие – 63,8 %. Численность выросла за счет введения дополнительных единиц основных рабочих. Наименьший удельный вес у работников категории «служащие» (0,5 %).

Наибольший удельный вес в структуре персонала по возрасту занимает группа от 40-50 лет – 29 % или 304 чел. В основном, в Курганском НУ работают специалисты зрелого возраста. Наименьший удельный вес принадлежит возрастной группе 30-40 лет – 19,3 % или 202 чел.

В Курганском нефтепроводном управлении уделяется серьезное внимание кадровой политике. Основной целью кадровой работы является укомплектование подразделений общества работниками, имеющими соответствующее образование, профессиональные навыки, высокую работоспособность, ответственность, инициативность, способными принимать оперативные решения, учитывая напряженный характер работы магистральных

нефтепроводов. С этой целью организовано целенаправленное обучение, повышение квалификации и переподготовка руководителей, специалистов и рабочих в специализированных учебных заведениях на протяжении всей трудовой деятельности.

Показательным может стать анализ работников по уровню образования, который в организации постоянно растет за счет увеличения доли сотрудников, имеющих высшее образование. В то же время доля работников со средним профессиональным образованием остается практически неизменной.

Анализ движения кадров в организации позволяет оценить, насколько успешно проходит работа по адаптации и первичному обучению новых сотрудников в организации, достаточны ли усилия удержания персонала, насколько эффективна система стимулирования персонала.

Кроме того, анализ движения кадрового состава показывает истинные причины увольнения, анализ которых, в свою очередь, дает возможность своевременно выявить ошибки, допущенные администрацией и т.д.

Численность принимаемых работников растет на протяжении всего анализируемого периода с 2012-2014 гг. Пропорционально этому показателю растет численность уволенных работников. В 2014 г. из организации уволилось 256 человек.

Доминирующим основанием для прекращения трудовых отношений в Курганском НУ является выход на пенсию. Причем, данная причина имеет тенденцию к увеличению. В 2014 г. этот показатель составил 39,8% - 102 человека.

Расторгли в 2014 г. трудовой договор с организацией 30,1 %, что составило 77 человек. В Курганском НУ трудовой договор может быть прекращен только по основаниям, предусмотренным Трудовым кодексом РФ. За прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины в 2014 г. был уволен 51 сотрудник – 19,9 % от всех уволенных.

Текучесть кадров в организации растет. В 2014 г. этот показатель превысил нормативное значение и составил 7,4%. Коэффициенты оборота по

приему и по выбытию практически также увеличиваются. Увеличение коэффициента выбытия указывает либо на оптимизацию численности, либо на существующие проблемы с текучестью кадров. Увеличение коэффициента оборота по приему свидетельствует о динамике развития организации. По результатам проведенного анализа, можно сделать вывод, что персонал организации – это квалифицированные специалисты, в основном с высшим образованием, что, несомненно, является положительным моментом, в возрасте от 40 до 50 лет.

Высокий уровень коэффициента текучести кадров получен за счет увольнения по выходу на пенсию.

Недостатки структуры управления:

- высокая текучесть кадров может быть причиной ухудшения психологического климата в коллективе, неудовлетворенности работника рабочим местом или неудовлетворенности организации увольняющимся работником, нарушения трудовой дисциплины;

- отсутствие планирования персонала является следствием возрастания затрат на персонал (на подбор, найм, обучение и увольнение).

Выявленные недостатки позволили сформулировать предложения, которые позволят повысить эффективность высвобождения персонала.

Планирование высвобождения имеет существенное значение в процессе кадрового планирования. Осуществление социально-ориентированного отбора кандидатов на увольнение (в зависимости от возраста, стажа работы, семейного положения и количества детей и т.п.) позволяют регулировать внутриорганизационный рынок труда в процессе планирования увольнения персонала, а также позволит своевременно провести увольнение и избежать лишних экономических затрат.

Работников, подлежащих высвобождению в связи с сокращением штата, необходимо сравнить по показателям, установленным в ст. 179 ТК РФ [3]. Тех, у кого оснований остаться на работе меньше, увольняют. С учетом обязательных выплат при увольнении суммарные затраты на увольнение 1

работника составят: 123 809 р. Суммарные затраты на увольнение 5 работников составят: 619 045 р. Суммарные затраты на увольнение 20 работников составят: 2 476 180 р. Проведя планирование высвобождения, можно сделать вывод, что организация уменьшила затраты на 1 857 135 р.

Помощь увольняемым из организации работникам осуществляется при использовании программы «аутплейсмент». Суть программы состоит в совокупности методов, с помощью которой кадровая служба оказывает помощь в трудоустройстве за счет организации в оптимальные сроки и проводит юридические и психологические консультации. На первом этапе с увольняемым работником проводится беседа. Вторым этапом программы является оценка профессионального опыта работника. Третьим этапом программы является подготовка пакета документов, необходимых в трудоустройстве: составление резюме, рекомендательных писем. Подготовка к собеседованию с потенциальным работодателем. Следовательно, для реализации данной программы и улучшения работы отдела кадров по увольнению работников, предлагается ввести в данный отдел должность менеджера.

Положение о высвобождении (увольнении) работников описывает все нюансы процесса увольнения работников из организации по разным основаниям. Порядок увольнения и компенсационные выплаты увольняемым работникам предусмотрены Трудовым кодексом РФ и нормативными документами организации. Положение включает все условия увольнения в один текст для удобства работодателя и работников. Оно состоит из нескольких разделов, имеющих различную смысловую нагрузку.

Для того чтобы внедрить предложения, необходимо просчитать их экономическую эффективность. Разработка и внедрение предложений совершенствования высвобождения персонала требует определенных затрат. Затраты на введение должности менеджера в отдел кадров составляют 375 065 р. При увольнении 5 работников затраты организации составят 619 045 р. Экономическая эффективность рассчитывается как отношение полученной

прибыли (убытка) к затратам на предложение. Коэффициент экономической эффективности от предложений по совершенствованию процесса высвобождения персонала составил 65,1%.

Помимо экономического эффекта совершенствование высвобождения персонала будет иметь и социальный эффект. Основным методом оценки социальной эффективности было выбрано анкетирование. Основная цель - выявить мнения работников по введению программы по трудоустройству. В анкетировании приняли участие 98 работников. Полностью согласны с программой 90,8%, противоположное мнение имеют 9,2%.

Таким образом, разработанные предложения после внедрения принесут экономическую и социальную эффективность организации, что позволит более эффективно и успешно проводить высвобождение персонала.

Список использованных источников:

1. Конституция Российской Федерации.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая от 30.11.1994 N 51-ФЗ // действующая редакция от 31.12.2014.

3. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 N 197-ФЗ.

4. Федеральный Закон «Об акционерных обществах» (об АО) от 26.12.1995 N 208-ФЗ. Действующая редакция от 06.04.2015.

5. Коллективный договор ОАО «Транснефть-Урал».

6. Положение об отделе кадров ОАО «Транснефть-Урал».

7. Правила внутреннего трудового распорядка ОАО «Транснефть-Урал».

Анохина Елена Олеговна
Студент гр. ОУ-421
ОУП ВО «АТиСО»

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ПРОЦЕССА ВЫСВОБОЖДЕНИЯ РАБОТНИКОВ

При изучении темы «Управление процессом высвобождения персонала в

организации» использовалась научная литература, предназначенная для специалистов по управлению персоналом.

В таблице представлены ключевые понятия темы «Управление процессом высвобождения персонала в организации», которые даны такими авторами как Кибанов А.Я., Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. и др.

Таблица – Ключевые понятия темы «Управление процессом высвобождения персонала в организации»

№ п/п	Автор	Подходы к изучению проблемы высвобождения персонала
	А	Б
1	Кибанов А.Я. «Управление персоналом организации»	В главе посвященной технологиям управления персоналом рассмотрено высвобождение персонала - вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников [2, с.381]. Высвобождение персонала для многих зарубежных фирм становится весьма значимой функцией, подкрепленной хорошо отработанным организационным механизмом ее реализации. В данной теме рассмотрены формы и методы работы служб управления персоналом по каждому из видов увольнений.
2	Федорова Н.В. Минченкова О.Ю. «Управление персоналом организации»	Высвобождение персонала - это вид управленческой деятельность, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержки со стороны администрации при увольнении работников. Это заключительный этап формирования персонала организации [4, с.184]. В данном учебнике подробно рассмотрено от чего зависит высвобождение: - от инициатора высвобождения; - от причин высвобождения и др. Также приведен механизм высвобождения, который должна выработать каждая организация. Автором представлен перечень прямых и косвенных затрат на высвобождение, зависящих от его инициатора и причин.
3	Веснин В.Р. «Управление человеческими ресурсами»	Высвобождение персонала - это работа с увольняемыми сотрудниками с целью смягчения у них шока от перехода в новую ситуацию [1, с.267]. Увольнение обязано быть справедливым, т.е. для него должны существовать веские причины. Автором рассмотрены такие причины увольнения работников и обязательные при увольнении гарантии.
4	Шлендер П.Э. «Управление персоналом»	Высвобождение работников означает сокращение их численности за счет целенаправленных структурных и организационных мероприятий. При этом высвобождение не стоит сводить к увольнению. Обычно выделяются следующие причины высвобождения работников: - сокращение производства;

Продолжение таблицы

	А	Б
		- техническое усовершенствование производственных процессов; - диспропорции в численности персонала из-за управленческих ошибок [5, с.123]. В качестве способов высвобождения рассматриваются прекращение приема на работу, внутренние перемещения, переход на неполный рабочий день, а также увольнение.
5	Мироненко О.Н. «Высвобождение работников в системе управления персоналом современной организации»	В работе предлагается понимать под высвобождением персонала, с одной стороны, комплекс мероприятий по расторжению трудовых отношений с работниками по причинам экономического, организационного, технологического или институционального характера, реализуемый в рамках системы управления персоналом с целью повышения производительности, эффективности и (или) конкурентоспособности организации. С другой стороны, высвобождение персонала можно также рассматривать как процесс расторжения трудовых отношений по причинам экономического, организационного, технологического или институционального характера в целях повышения производительности, эффективности и (или) конкурентоспособности организации [3, с.10].

Для окончательного понимания понятия «высвобождение персонала» мною были изучены теоретические подходы к определению данного термина, сложившиеся в отечественной научной литературе. По результатам анализа сделан вывод о том, что перечисленные характеристики высвобождения персонала неоднозначны.

Так, автор Федорова Н.В. рассматривает высвобождение персонала как один из этапов формирования персонала в организации. Кибанов А.Я. дает довольно широкое определение высвобождения, и что соблюдаются правовые нормы, а также оказывается поддержка со стороны организации. Шлендер П.Э. ограничивает высвобождение персонала исключительно кадровыми вопросами (численность и состав) организации.

Каждый из авторов рассматривает основным способом высвобождения увольнение, проводит анализ трудового права России. Следовательно можно сделать вывод, что организация может в ходе высвобождения проводить увольнения только по тем основаниям, которые предусмотрены в Трудовом

Кодексе Российской Федерации. К таким основаниям нами были отнесены все основания расторжения трудового договора во-первых, по инициативе работодателя, во-вторых, по инициативе работника и соглашению сторон, в-третьих, в связи с истечением срока трудового договора в силу специфики законодательного регулирования данного вида оснований в России, а также выход работника на пенсию.

По моему мнению, Мироненко О.Н. наиболее полно рассматривает определение понятия «высвобождение». Автор характеризует его как «комплекс мероприятий по расторжению трудовых отношений», приводит причины увольнения (экономические, организационные, технологические) и с какой целью оно проводится.

Список использованных источников:

1. Веснин В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник. – Москва: Проспект, 2014. – 688 с.

2 .Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с. – (Высшее образование).

3. Мироненко О.Н. Высвобождение работников в системе управления персоналом современной организации: Автореферат диссертации на соискание ученой степени к-та экон.наук. – М.: 2010. – 25 с.

4. Федорова Н. В. Управление персоналом организации: учебное пособие / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2010. – 512 с.

5. Шлендер П. Э.. Лукашевич В. В., Мостова В. Д., Артемьев А. Н., Соскин Я. Г. 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, 2012. – 320 с.

Банщикова Ольга Павловна
Студент гр. ОУ-421
ОУП ВО «АТиСО»

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДИАГНОСТИКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

При изучении темы «Диагностика системы управления персоналом в организации» применялись различные группы источников. Наиболее полно вопросы исследования системы управления персоналом разобраны в одноименных пособиях Фомичёва А.Н., Мишкина В.М., Игнатьевой А.В. и Максимцова М.М.

В таблице ниже представлен перечень ключевых понятий темы «Диагностика системы управления персоналом в организации», для удобного сравнения понятия разделенный на три группы «по источникам».

Таблица - Ключевые понятия темы «Диагностика системы управления персоналом в организации»

№ п/п	Наименования источника	Ключевые понятия темы «Диагностика системы управления персоналом в организации»
	А	Б
1	Фомичёв А.Н. «Исследование систем управления»[3]	Управление - действие субъекта, направленное на укрепление сосуществования с реальностью либо как воздействие субъекта, направленное на достижение абстрактной (неконкретной), но вынужденно корректируемой цели (задачи, идеи) в уже сложившихся рамках правил, которые неизбежно совершенствуются, когда субъект познает реальность, с которой сосуществует
		Система представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, которые взаимодействуют между собой для достижения определенной цели. Характеристики системы управления: большое число элементов; между элементами циркулируют не только вещество и энергия, но и информационные сигналы; наличие нескольких целей; несколько уровней и способов достижения этих целей; несовпадение интересов различных групп субъектов
		Этапы проведения диагностики системы управления персоналом: 1) Подготовка исследования, т. е. разработка программы, определение единиц наблюдения, определение методов сбора информации, проведение пробного (пилотажного) исследования. 2)Сбор необходимой информации с учетом ее синтаксических,

Продолжение таблицы

	А	Б
		семантических и прагматических аспектов. 3)Подготовка информации к обработке. 4)Обработка информации и ее анализ. Подготовка результатов исследования.
		Современный менеджмент разделяет цели организации на две группы: оперативные (краткосрочные) и стратегические (долгосрочные, перспективные). В зависимости от объекта диагностику подразделяют на диагностику финансово-хозяйственного состояния организации и организационную диагностику. Диагностика финансово- хозяйственного состояния организации вызвана насущной необходимостью: организация не может позволить себе вести дела, не имея представления о соотношении доходов и расходов, не зная факторов, позволяющих добиваться превышения доходов над расходами. Организационная диагностика предназначена для оценки различных аспектов деятельности организации и построения ее диагностического профиля.
2	Мишин В.М. «Исследование систем управления»[1]	Управление является одной из форм производственных отношений и всегда отражает конкретную социально-экономическую обстановку в обществе. Управленческая деятельность связана с процессами выработки и реализации управленческих решений, оценивается по производственным результатам, с доведением информации до исполнителей, достаточно полно характеризуется результатами.
		Система — это совокупность элементов, которые образуют единое целое, каждый из них развивается по своим законам, но подчинен главной цели системы. Система управления любой социально-экономической системы выделяет четыре основных составляющих: механизм управления; структура системы управления; процессы управления; совершенствование управления.

Работа Мишина В.М. формирует общее представление об исследование системы управления персоналом. В учебнике Фомичева А.Н. определяется понятие диагностика системы управления, оно стало отправной точкой изучения темы. В учебнике комплексно рассмотренны основные проблемные вопросы теории, методологии и практики исследования систем управления, предложены возможные варианты их решения. Но более подробно правила диагностики систем управления, изложены в учебнике Игнатьевой А.В. и

Максимцова М.М., в нем описаны прикладные направления исследования систем управления, широко представлены методы диагностики, четко определенны этапы исследования системы управления персоналом.

Анализ научных концепций позволил выделить несколько основных методических подходов к диагностики системы управления персоналом, их схематичное отображение представлено на рисунке.



Рисунок – Методические подходов к диагностики системы управления персоналом

Для рассмотрения теоретического аспекта диагностики системы управления персоналом изучались все указанные источники. Отдать предпочтение одному из них нельзя, поскольку в каждом освещается различные подходы к вопросу диагностики. На основании этих отличий возможно формирование собственного видения проблемы.

Список использованных источников:

1. Мишин В.М. Исследование систем управления – М.: Юнити-Дана.

Серия: Профессиональный учебник: Менеджмент, 2012. – 527 с.

2. Игнатьева А.В., Максимцов М.М.: Исследование систем управления: учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 167 с.

3. Фомичёв А.Н. Исследование систем управления: — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. — 348 с.

Банщикова Ольга Павловна

Студент гр. ОУ-421

ОУП ВО «АТиСО»

АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ КФХ «ОВЕН»

Структурная характеристика персонала организации определяется составом и количественным соотношением отдельных категорий и групп работников предприятия. Объект исследования - КФХ «Овен», специализируется на продаже строительных материалов, производстве бетонных колец, а также освежающих напитков (вода, газированная вода). За исследуемый период (2012 – 2014 гг.) численность сотрудников организации увеличилась на 5 чел. Изменения возникли среди всех категорий работников.

Основной вид деятельности КФХ «Овен» торговля, поэтому значителен процент специалистов (бухгалтеры, менеджеры, технолог и кладовщик) - 28,26%. Среднегодовая численность и структура персонала на предприятия представлены на рисунке 1.

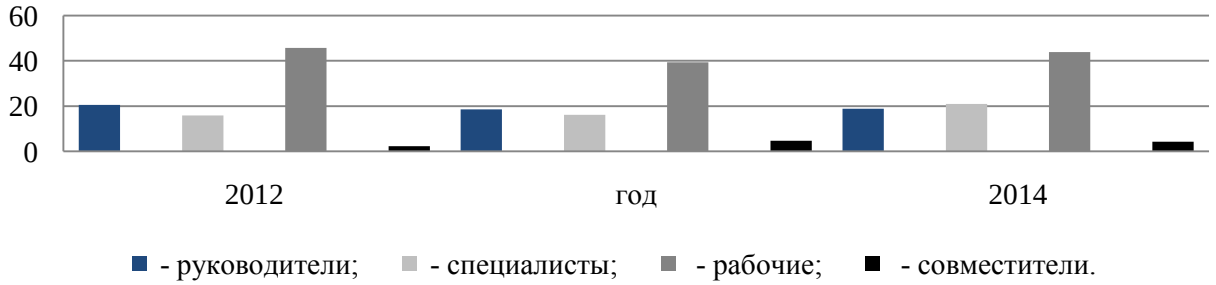


Рисунок 1– Структура персонала КФХ «Овен» по должностям, чел.

Изменение числа специалистов в 2014 г. произошло из-за увеличения количества сотрудников бухгалтерии. Это вызвано необходимостью замены временно отсутствующих сотрудниц, находящихся в декретном отпуске. Процент рабочих в общей численности персонала в 2014 году уменьшился на 3,38 % из-за роста текучести кадров в цехе розлива. Относительно высока доля руководителей 19,57 %. В организации трудятся преимущественно мужчины, их на больше 6% чем женщин.

Образовательный уровень персонала КФХ «Овен» соответствует специфики деятельности организации. В 2013 г. замечено увеличение числа работников со среднее профессиональным образованием, причиной этого стало покрытие недостатка персонала (за предыдущие годы), состав формировался преимущественно из сотрудников с высшим либо со средним профессиональным образованием.

В организации наблюдается старение персонала, в 2014 г. доля сотрудников старше 50-ти лет составила 21,7 % . Особенно это заметно на диаграмме, размещенной на рисунке 2. В то же время в течение исследуемого периода замечен приток молодежи, это связанно с закрытия вакантных должностей в бухгалтерии и цехе розлива напитков.

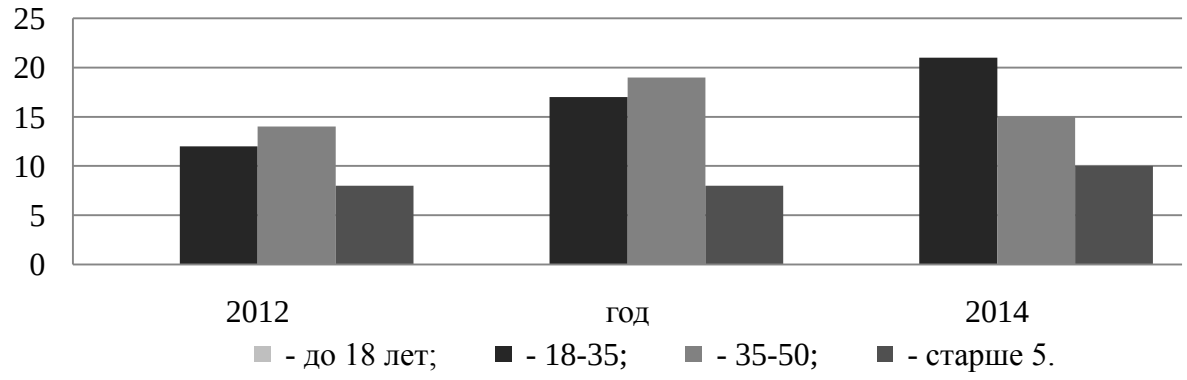


Рисунок 2 – Структура персонала КФХ «Овен» по возрасту, чел.

Распределения персонала по стажу работы на КФХ «Овен» происходит примерно в равном соотношении, это видно на рисунке 3. Положительно можно отметить значительное для частного предприятия число сотрудников

работающих свыше 5 лет.

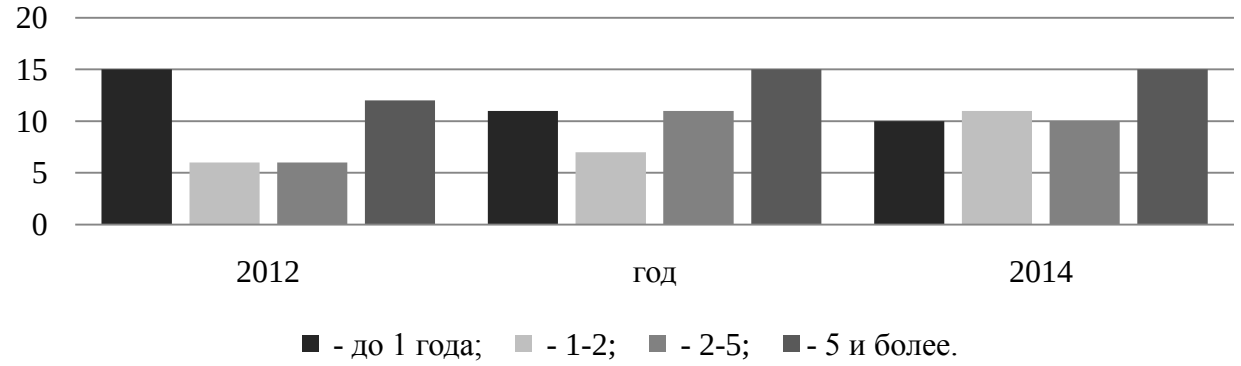


Рисунок 3 - Распределение персонала по стажу работы в КФХ «Овен», чел.

Таблица 1 - Анализ движения кадров КФХ «Овен», чел.

№ п/п	Показатели	Количество, чел.		
		2012 г.	2013 г.	2014 г.
	А	1	2	3
1	Среднесписочная численность	41	44	46
2	Численность принятых работников	5	12	14
3	Численность уволенных работников	8	8	12
3.1	в том числе:			
3.2	- по собственному желанию	8	8	12
3.3	- за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины	-	-	-
4	Коэффициент приема кадров	0,12	0,27	0,29
5	Коэффициент выбытия кадров	0,19	0,18	0,25
6	Коэффициент стабильности	0,29	0,34	0,33
7	Коэффициент текучести кадров	0,19	0,18	0,25

Анализ движения кадров, представленный в таблице 1, показывает рост численности сотрудников, за счет привлечения новых работников. При этом замечен, рос увольнений (коэффициент выбытия увеличился в 1.3 раза). С каждым годом увеличивается значение коэффициента стабильности, что положительно характеризует организацию.

Кадровым делопроизводством в хозяйстве занимается менеджер торгового отдела, он осуществляет оформление минимального перечня кадровых документов (прием, увольнение, командировки). Основное управление осуществляют руководители подразделений (директора) и

коммерческий директор.

Исследование кадровой политики КФХ «Овен» показало, что руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий (например, снижение текучести персонала, по средствам привлечение новых сотрудников). В организации отсутствует прогноз кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, а также диагностики кадровой ситуации в целом, такую политику можно назвать пассивной. В реализации кадровой политики не учитываются интересы сотрудников, что является основной проблемой препятствующей достижению тактических целей организации.

В процессе диагностики системы управления персоналом был определен положительные и отрицательные стороны, они представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Достоинства и недостатки системы управления персоналом на КФХ «Овен»

№ п/п	Достоинства	Недостатки
	А	Б
1	Слаженный коллектив	Узкий перечень функций СУП
2	Значительное число сотрудников со стажем работы более 5 лет	Несоответствие целей СУП целям организации
3	Низкий уровень конфликтности	Отсутствие системы учета кадров
4	Своевременное снабжение отделов необходимыми канцелярными средствами	Единоличное принятия решений руководителем организации. Слабо развитая обратная связь
5	Большое число сотрудников с богатым опытом работы в рамках своей специальности	Отсутствие системы диагностики текущей ситуации (в рамках кадрового аудита)

Для совершенствования системы управления персоналом предлагаются следующие рекомендации: создать учетный регистр контроля за движением персонала КФХ «Овен»; расширить систему целей администрирования по использованию персонала в организации; внедрить систему диагностики системы управления персоналом на объекте исследования. Практическое применение предложенных мероприятий позволит увеличить эффективность работы системы управления персоналом.

Бахарева Анна Евгеньевна
Студент гр. ОУ-421
ОУП ВО «АТиСО»

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

В современных условиях одной из главных задач для предприятий различных форм собственности является поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора. Следует отметить, что решающим причинным фактором результативности деятельности людей служит их мотивация.

А.П. Егоршин дает следующее определение мотивации: «мотивация - это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей» [4]. Наиболее полная и развернутая трактовка мотивации труда, на мой взгляд, дана в учебно-практическом пособии под авторством В.В. Травина и В.А. Дятлова. «Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности» [2]. Однако, хотелось бы отметить, что это суждение авторов дано с позиции работника, но не руководителя.

Общую характеристику процесса мотивации можно представить, если определить используемые для его объяснения понятия: потребности, мотивы, цели. Потребности - это состояние человека, испытывающего нужду в объекте, необходимом для его существования. Потребности являются источником активности человека, причиной его целенаправленных действий. Мотивы - это внутренние побуждения человека к действию, направленные на результат (цель). Цели - это желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремится человек [5].

В современном обществе мотивация основывается на знаниях и механизмах психологии. Первыми ориентироваться на психологические характеристики деятельности человека начали ориентироваться содержательные теории мотивации, возникшие вскоре после теорий "кнута и

пряника" и ей подобных. С того времени теории мотивации стремятся к как можно большей степени учета различных потребностей и мотивов деятельности людей, постоянно пытаясь выявить новые и преимущественные побуждения, мотивы и потребности. Различные теории мотивации разделяют на две категории: содержательные и процессуальные. Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. В этой связи будут описаны интересующие нас некоторые аспекты теорий Абрахама Маслоу, Дэвида МакКлелланда, Фредерика Герцберга и некоторых других исследователей. Более современные процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Основные процессуальные теории, которые мы будем рассматривать, - это теория ожидания Врума, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера.

При этом у конкретного предприятия не может быть стандартного пакета стимулов, стимулирование должно быть адресным, ориентированным на конкретного работника [1].

1 Наказание как средство мотивации работников.

2 Денежные выплаты за выполнение поставленных целей.

3 Выплаты к заработной плате для стимулирования здорового образа жизни работников.

4 Специальные индивидуальные вознаграждения — это специальные премии, выплачиваемые за владение навыками, необходимыми компании в данный момент.

5 Социальная политика организации.

6 Совершенствование системы организации труда и управления.

7 Нематериальные стимулы, не касающиеся каких-либо расходов работодателя. Мотивация – один из основных и обязательных «рычагов» управления персоналом на предприятии, который является определяющим фактором в отношениях сотрудник-компания. Для российского менталитета

лучшей наградой за труд являются деньги. Однако многие зарубежные страны на собственной практике наглядно показывают, что такой подход далеко не единственный и не всегда верный [3].

Соединённые Штаты Америки стали основателями таких терминов как «внутрикорпоративная культура» и «Human Resource». В США в 20 в. была разработана система материальной и нематериальной мотивации, а также принципы работы с человеческими ресурсами и способы повышения лояльности сотрудников.

Жители Франции очень положительно относятся к дополнительному вниманию со стороны компании к своей персоне, а точнее они считают, что так и должно быть. Для 65% французов лучшая нематериальная мотивация – скользящий или гибкий график работы. В отличие от США, французы не жалуют своим вниманием дополнительное образование и повышение квалификации за счет фирмы, им это просто неинтересно.

Япония любит стабильность и постоянство, это выражается в том, что человек устраивается на работу, буквально, на всю оставшуюся жизнь. После того, как японец трудоустроился, он остается на фирме до тех пор, пока официально не выйдет на заслуженную пенсию. В свою очередь, коллектив, как и само предприятие, становится для работника вторым домом и семьей.

Для Швеции наибольшей ценностью является коллектив, а именно партнёрство и последующая дружба. Второе место корпоративного рейтинга занимает перспективная и интересная работа, а вот уже на третьем месте расположилась заработная плата.

В Нидерландах немного всё иначе, чем в Швеции, так как на первом месте у любого нидерландца располагаются льготы, компенсации и другие преимущества.

Таким образом, понятие мотивации тесно связано с проблемой управления персоналом. Новые экономические отношения порождают и новые требования к персоналу, связанные с формированием нового сознания, менталитета, а, следовательно, методов мотивации. В современных условиях

эффективное управление персоналом невозможно без понимания самой мотивации как явления или процесса деятельности.

Список использованных источников:

1. Бурмистров А., Газенко Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? // Управление персоналом.- 2011.- № 7.

2. Вачугов Д.Д. Основы менеджмента: учебник для ВУЗов. – М.: Высшая школа, 2011. – 289 с.

3. Дубовская А.И. Опыт применения мотивации персонала в России и за рубежом. // Материалы VI Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум», 2014.

4. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А. П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 352 с.

5. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. – М.: Вершина, 2012.-272 с.

Бахарева Анна Евгеньевна
Студент гр. ОУ-421
ОУП ВО «АТиСО»

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОАО «ЗАУРАЛЬСКИЙ ТОРГОВЫЙ ДОМ»

С целью повышения материальной заинтересованности работников предлагается внедрить коэффициент трудового участия, с помощью которого будет распределяться премия. Особенность заключается в том, что это не только стимулирует труд самих работников, но и обеспечивает для руководства предприятия возможность оперативного управления и стабилизации необходимой эффективности труда работников при неконтролируемых изменениях доходов предприятия.

Коэффициент трудового участия (КТУ) -цифровой показатель, отражающий оценку участия члена трудового коллектива в общих результатах труда. Применяется для стимулирования работников при коллективной форме труда, чтобы привести в соответствие индивидуальное вознаграждение отдельных работников и коллективный результат работы.

Традиционно, применение КТУ осуществляется следующим образом: базовое значение коэффициента 1,0 корректируется в соответствии с набором установленных правил и показателей в сторону увеличения или уменьшения. После чего полученное значение выступает как весовой коэффициент наряду с отработанным временем в составе трудового коллектива.

Сам коэффициент трудового участия должен получаться как результат операций над другими показателями, в выполнении которых заинтересовано предприятие. Очень часто в качестве основной математической операции выбирается умножение. С точки зрения возможных последствий - это очень опасная операция. Дело в том, что если каждый из показателей можно будет выполнять более чем на 10%, то совокупное перераспределение заработка может быть совершенно не таким, на которое рассчитывал человек, внедрявший данную систему стимулирования труда.

Премия должна начисляться путем распределения приработка по коэффициентам трудового участия (КТУ). Сумма приработка – это остаток фонда заработной платы (ФЗП) после начисления основной и других видов заработной платы.

На ОАО «Зауральский торговый дом» к внедрению коэффициента трудового участия необходимо привлечь заместителя генерального директора по кадрам и планово-экономический отдел. При подготовке к введению оплаты труда по КТУ работники должны быть ознакомлены с перечнем показателей, повышающих или понижающих КТУ, порядком расчета общей заработной платы каждого работника.

Значение КТУ для непроизводственного персонала необходимо установить ежемесячно в пределах от 0 до 1,5, для руководящих работников,

специалистов и служащих отделов и служб аппарата управления - от 0 до 2.

Общая сумма КТУ должна составлять для линейных специалистом и служащих - 25% от общей суммы приработка по ОАО «Зауральский торговый дом».

Принимая во внимание результаты проведенного исследования в ОАО «Зауральский торговый дом», предлагается организовать обучение вновь принятых на работу сотрудников и повышение квалификации работников с большим стажем. Если учесть также то, что в ОАО «Зауральский торговый дом» имеется тенденция к старению коллектива, то данное мероприятие жизненно необходимо.

Для адаптации новых сотрудников предлагается проводить «Welcome! Тренинг» или «Welcome-встречу». На данный тренинг должно отводится 1,5-2 часа в первый рабочий день новых сотрудников.

Тренинг должен начинаться с приветствия и вводного слова генерального директора ОАО «Зауральский торговый дом». Участие в программе директора должно будет позитивно воспринято новичками и повысит статус вводного тренинга. Если по каким-то уважительным причинам генеральный директор не может присутствовать на встрече, то следует заранее подготовить для таких случаев видеообращение первого лица компании для новых сотрудников.

Основная часть курса проводится заместителем генерального директора по кадрам. Для рассказа о социальной политике и защите интересов персонала необходимо пригласить представителя профсоюза.

Данный курс не направлен на отработку каких-либо навыков. Его цель, помимо передачи знаний об организации и существующих правилах, - сформировать и повысить лояльность новых сотрудников к компании.

«Welcome! Тренинг» состоит из нескольких информационных блоков:

1 Сведения о компании.

2 Продукты и услуги.

3 Корпоративная культура.

4 Корпоративная политика в области управления персоналом.

5 Фильм о компании.

6 В конце «Welcome! Тренинга» представители ОАО «Зауральский торговый дом» должны ответить на интересующие новых сотрудников вопросы.

Необходимо организовать повышение квалификации продавцов по технике продаж и продукту в ОАО «Зауральский торговый дом» с принятием в штат нового сотрудника – тренера. В данном случае плюсом является, то, что таким тренером можно воспользоваться в любой момент. Тренинг можно провести в любое время: до начала рабочего дня, в обед или заняв немного рабочего времени к вечеру.

Для ОАО «Зауральский торговый дом» предлагается выбрать для цикла обучения продавцов темы: «Техника продаж» и «Продукт», а само обучение построить по циклу «оценка – обучение - оценка - дополнительная мотивация».

Когда уже есть сформированные потребности в обучении, необходимо более четко сформулировать конкретные задачи обучения. Для этого нужно понять, какими умениями и навыками в обозначенных темах должен обладать сотрудник. Это необходимо сформулировать с помощью портрета компетенций продавца, в котором описывается, что нужно ждать от данной должности и какими умениями должен обладать человек, чтобы достичь этого результата.

После создания портрета оценивается текущий уровень развития данных компетенций у персонала. Данная оценка до обучения важна по двум причинам. Во-первых, необходимо понять стартовые данные, чтобы потом, после обучения, иметь возможность сравнения результатов. Во-вторых, необходимо оценить текущую ситуацию, чтобы понять, насколько верны прогнозы в необходимости обучения.

Для ОАО «Зауральский торговый дом» подходит метод открытого наблюдения для экспресс - оценки уровня сотрудников по блоку технология продаж, и метод тестирования для оценки знаний по товару.

После того, как оценка проведена, баллы посчитаны, необходимо

приступить к составлению плана обучения персонала экономического субъекта на определенный период.

В документе «План учебных мероприятий» желательно указать:

1 Цели обучения.

2 Измеримый результат обучения на каждую цель и желаемый норматив результата.

3 Темы и программы по каждой цели.

4 Методы обучения.

5 Сроки и режимы обучения.

6 Ответственные за организацию и проведение обучения.

7 Необходимые ресурсы и необходимый бюджет обучения.

8 Плановая численность обученных сотрудников.

9 Мотивационные либо оценочные мероприятия.

Для обучения по продукту используется формат семинара, так как в этом формате можно выдать структурированную информацию и после проверять ее усвоение, а для обучения продажам – тренинг.

Обучение продавцов важно как для текущей работы, так и с точки зрения перспективы развития продаж, а также развития всей компании. При этом очень важно, чтобы все материалы и, самое главное, понимание продаж у всех участников учебных мероприятий (тренера, методиста, продавцов) было одинаковым.

Необходимо отметить, что обучение – это не отдельный, параллельный продажам процесс, а часть продаж компании. Обучение должно быть глубоко интегрировано в продажи компании, стать их неотъемлемой частью.

Предложенные рекомендации по совершенствованию мотивации персонала экономического субъекта предполагают получение результата, направленного на повышение эффективности работы организации, любой организационно – правовой формы, получения максимальной отдачи от персонала, установление здоровых социально-трудовых отношений между руководством и работниками.

Бень Анна Сергеевна
Студент гр. ОУ-421
ОУП ВО «АТиСО»

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

Анализ литературы, посвященной проблемам кадровой политики, позволяет выявить два, не противоречащих друг другу, но содержательно и функционально различных подхода к определению смысла кадровой политики. В первом случае она представляет собой «совокупность принципов, функций и методов сохранения, укрепления и развития кадрового потенциала, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка».

Во втором случае кадровая политика определяется как «стратегия и тактика работы с кадрами каждого субъекта управленческой деятельности, своего рода программная деятельность», определяющая генеральную линию и установки в работе с персоналом на длительную перспективу.

Главным объектом кадровой политики предприятия является персонал. Персоналом предприятия называется основной состав его работников. Кадры — это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.

Основная цель кадровой политики - обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров, его развития в соответствии с потребностями организации, требованиями законодательства, состоянием рынка труда. Совершенствование кадровой политики предполагает изначально правильно сформированную систему управления персоналом с учетом всех нюансов и обстоятельств. Для улучшения кадровой политики обычно проводятся следующие мероприятия:

- усиливается системность в подборе кадров и охватывается этой работой весь спектр: от найма до ухода сотрудника;

- улучшается процедура выдвижения: информация о вакансиях, кандидатах, ответственность рекомендующих регламентация права выдвигать кандидатов, процедуры обсуждения, назначения и введения в должность.

Таблица - Подходы к определению понятия «кадровая политика»

N п/п	Автор	Определение
	А	Б
1	Ф. У. Тейлор	Кадровая политика – это: развитие каждого отдельного рабочего до максимальной доступной ему производительности и максимального благосостояния; подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места и задания, где они могут дать наибольшую пользу и т. п.
2	А. Файоль	Кадровая политика - один из ключевых элементов функции распорядительства, к принципам которой относилось "постоянство состава персонала".
3	Г. Х. Попов, Г. А. Джавада	Кадровая политика – это генеральное направление в кадровой работе, определяемое совокупностью наиболее важных, принципиальных положений, выраженных в решениях партии и правительства на длительную перспективу или отдельный период.
4	Е.В. Маслов	Кадровая политика – это генеральное направление в кадровой работе, определяемое совокупностью наиболее важных, принципиальных положений, выраженных в решениях правительства на длительную перспективу или отдельный период.
5	Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин	Под политикой организации, как правило, понимается система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию. Важнейшая составная часть стратегически ориентированной политики организации — ее кадровая политика, которая определяет философию и принципы.
6	Кибанов А.Я.	Кадровая политика организации — основа формирования стратегии управления персоналом.
7	Крымов А.А.	Кадровая политика (читай: политика найма и использования трудовых ресурсов) — это логичное и естественное продолжение маркетинговой и инвестиционной политики предприятия.

Кадровая политика за последние годы претерпела серьёзные изменения. Дефицит квалифицированной рабочей силы, способной работать в новых условиях, обусловил отказ от понимания работы с кадрами, как только административной работы. Возникла необходимость более широкого учёта мотивационных процессов. Складывается комплексное понимание кадровой политики как единства следующих мер:

1 Обеспечение всех участников производства необходимой рабочей силой.

2 Создание мотиваций работника на высокопроизводительный труд [11].

Кадровой политикой начинают заниматься все уровни управления: высшее руководство, начальники подразделений, кадровая служба.

Анализируя тенденции работы с персоналом, можно увидеть, что всё большее значение приобретает стратегическое направление, однако сохраняются и классические традиционные методы работы с кадрами, такие как планирование в области кадров, привлечение рабочей силы, повышение квалификации, администрирование кадров.

На правильно организованном предприятии все подразделения имеют равную приоритетность, независимо от функций, которые они выполняют. Т.е., нельзя выделять какое-то структурное подразделение над остальными, делать его “самым главным”, а все остальные “малозначимыми придатками” к нему. Как правило, у предприятий с равноприоритетной структурной организацией отсутствует избыточность персонала и основа для социальной напряженности в коллективе. Напротив, предприятие с неравноприоритетной структурой всегда страдает избыточностью персонала именно в таких подразделениях, а в коллективе работающих постоянно ощущается рост напряженности в отношениях с работниками "приоритетных" подразделений. В таком предприятии, с течением времени, нарастают тенденции стихийного перераспределения функций между подразделениями: передача от приоритетных к малоприоритетным подразделениям, и обратное перераспределение фонда заработной платы. Это самым непосредственным

образом негативно сказывается на показателях эффективности деятельности предприятия.

Список использованных источников:

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник 2-е издание. - М.: ЮНИТИ, 2013.- 365с.

2. Егоров С.Н. Управление персоналом. – Изд.: ПГУ Пенза, 2012. – 417с.

3. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. – 3-е изд.Н. Новгород: НИМБ, 2014. – 541с.

4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 854с.

Бень Анна Сергеевна

Студент гр. ОУ-421

ОУП ВО «АТиСО»

ПРИМЕР РАСЧЕТА ЭКОНОМИИ СРЕДСТВ ЗА СЧЕТ УМЕНЬШЕНИЯ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ В КФ ОАО «РОСТЕЛЕКОМ»

Внедрение мероприятий в компании позволит снизить текучесть и увеличить производительность труда персонала.

Снижение текучести возможно до результатов 2012г. - 5,7 % (на 4 %), такая текучесть является естественной и не оказывает негативного влияния на деятельность предприятия.

Ниже представлен расчет экономии средств за счет уменьшения текучести кадров (Таблица 1).

Таблица 1 − Расчет экономии средств за счет уменьшения текучести кадров в КФ ОАО «Ростелеком»

№ п/п	Наименование показателя	Состояние (до внедрения мероприятий)	Прогноз (после внедрения мероприятий)
	А	1	2
1	Среднесписочная численность в КФ ОАО «Ростелеком», чел.	1724	1724

Продолжение таблицы 1

	А	1	2
2	Текучесть	9,7	5,7
3	Число уволенных, чел.	167	98
4	Средняя заработная плата одного сотрудника, р.	15 350	–
5	Стоимость замены одного сотрудника, р.		38 680
6	Сумма затрат на замену персонала в год, р.	6 459560	3 790640.
7	Общая экономия, р.		2 668 920

Стоимость замены включает в себя прямые (поиск и наем, вхождение в должность, обучение) и косвенные затраты (снижение производительности, недополучение прибыли). Общая средняя стоимость замены одного работника другим в России составляет примерно 21% от годового дохода и приближена к международным показателям.

Для того, чтобы время и деньги не оказались выброшенными на ветер, и вновь принятый сотрудник остался бы в компании после испытательного срока, сотруднику отдела кадров при найме на работу в компанию рекомендуется использовать предложенную в дипломном проекте методику анализа мотивационного потенциала кандидата. Проведение подобного анализа позволит понять, чем мотивируется работник в своей профессиональной деятельности, его ценности и как на него можно влиять в процессе работы.

Для оценки мотивированности работающего персонала рекомендуется использовать метод Герчикова И.Н. Герчиков И.Н. утверждал, что правильное стимулирование работников позволяет увеличить производительность в среднем на 20%.

Для осуществления оценки степени удовлетворенности потребностей и определения мотивированности сотрудников необходимо в отдел персонала принять еще одного квалифицированного специалиста, имеющего опыт работы с подобными методиками.

Расчет эффекта от внедрения методики оценки мотивации сотрудников приведен в таблице 2.

На каждом предприятии примерно следующее распределение персонала

по преобладающем типам мотивации:

1) инструментальный – 29% (базовое денежное стимулирование);

2) профессиональный – 23% (базовые организационный формы стимулирования, развитие);

3) патриотический – 17% (базовое моральное стимулирование);

4) хозяйский – 13% (базовое - участие в управлении);

5) люмпенизированный - 18% (натуральные, денежные методы стимулирования).

Таблица 2 – Эффект от применения методики оценки мотивации сотрудников

№ п/п	Наименование показателя	Состояние (до внедрения мероприятий)	Прогноз (после внедрения мероприятий)
	А	1	2
I Затраты			
1	Месячная заработная плата сотрудника отдела персонала, р.	20 000	
2	Средняя обработка одной анкеты с предоставлением выводов и рекомендаций, мин	80	
3	Общее время на обработку результатов	137920 мин. = 2299 час. = 288 дней	
4	Затраты на оплату труда за все время работы сотрудника отдела, р.	280 000	
5	Канцелярские расходы, р.	15 000	
6	Денежное стимулирование в виде премий за индивидуальные результаты, тыс. р.	95 268	
7	Развитие персонала, тыс. р.	26 920	
8	Улучшение условий труда, тыс. р.	5 500	
9	Итого:	127 983	
II Прибыль			
1	Производительность труда	963,4	1156,1
2	Среднесписочное число работников, чел.	1724	1724
3	Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. р.	1 660 914	1 993 116
4	Увеличение выручки, тыс. р.		170 994
III	Общий экономический эффект: 170 994 –127 983=43 011 тыс. р.		

Международная практика показывает, что на развитие персонала необходимо тратить 5 – 10% фонда заработной платы. Возьмем для расчета

среднее значение 7,5%.

Мотивированность сотрудников непостоянна и может меняться с течением времени, поэтому оценку мотивации сотрудников необходимо периодически проводить заново.

Оценка степени удовлетворенности потребностей сотрудников позволяет руководству своевременно принимать решения по совершенствованию кадровой политики и системы управления персоналом. Удовлетворенный условиями труда работники будут вкладываться в работу на 100 и более процентов.

Приблизительные затраты на подготовку и проведение аттестации представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Затраты на проведение аттестации, р.

№ п/п	Показатель	Значение
	А	1
1	Канцелярские расходы	14 000
2	Месячная заработная плата сотрудника отдела персонала	20 000
3	Средняя норма часов в месяц	168
4	Время, затраченное на подготовку к аттестации (издаются приказы о проведении аттестации, об утверждении аттестационной комиссии, утверждается список участников, список общих вопросов, специальных вопросов), рабочих дней	21
5	Затраты на оплату труда сотрудника отдела персонала	20 000
6	Средняя заработная плата руководителя	30 000
7	Время, затраченное на характеристику одного работника, мин.	20
8	Общее количество работников, чел.	1540
9	Общие временные затраты	30 800 мин. = 513 часов = 64 дня
10	Затраты на оплату труда руководителей	91 607
11	Время на аттестацию одного сотрудника, мин	20
12	Время на аттестацию всех сотрудников	30 800 мин. = 513 часов = 64 дня
13	Средняя заработная плата сотрудников	15 350
14	Затраты на оплату труда работников	46 872
15	Затраты на оплату труда комиссии	671 785
16	Итого:	844 264

Оценка персонала проходит в рабочее время, поэтому учитываются

затраты на оплату труда оцениваемых сотрудников и лиц, проводящих аттестацию. Это являются дополнительные затратами для предприятия, поскольку сотрудники не выполняют свою работу и не приносит прибыли компании.

Аттестация позволяет оценить состояние кадрового потенциала организации. По результатам аттестации принимаются решения о кадровых перестановках; решения о вознаграждении, продвижении, наказании или увольнение работника; осуществляется планирование кадрового резерва; разрабатываются мероприятия по обучению, мотивации и стимулированию труда.

Таким образом общий экономический эффект от применения предложенных мероприятий составит:

Экономический эффект = экономия за счет уменьшения текучести кадров + экономический эффект при правильном стимулировании работников - затраты на аттестацию = 2 668,920+4 301,100 – 844, 264=6 125, 756 тыс. р.

Приведенные цифры наглядно демонстрируют финансовую эффективность предложенных в выпускной квалификационной работе решений.

Социальный эффект от предложенных рекомендаций рассчитать не представляется возможным. Но можно предположить, что в результате проведения данных мероприятий произойдет:

- укрепление корпоративной культуры организации;
- повышение уровня приверженности работников своей организации;
- снижение потерь, связанных с неправильной оценкой ситуации и неверными действиями работников;
- предотвращение ущерба от наступления рисковых событий, ограничение распространения их отрицательного влияния;
- рост способности работать в команде;
- возникновение и рост коммуникативных связей между работниками предприятия.

Эффективность деятельности при рассмотренном изменении во многом зависит от правильности его внедрения.

Список использованных источников:

1. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебное пособие – М.:Юнити -Дана, 2014.-512 с.

Гавырина Екатерина Александровна
Студент гр. ОУ-421
ОУП ВО «АТиСО»

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

На сегодняшний день службы управления персоналом стали многофункциональными, их задачи гораздо шире и многограннее, чем функции отделов кадров. Управление персоналом из вспомогательной, обслуживающей становится одной из ведущих функций предприятия. Главная цель службы управления персоналом - повышение эффективности работы сотрудников, разработка и реализация программы развития персонала.

При изучении темы «Оценка деятельности службы управления персоналом в организации» были использованы научные и учебные издания по управлению персоналом, материалы периодических изданий, посвященные вопросам оценки службы управления персоналом. В работе были использованы труды авторов, занимающихся проблемой управления персоналом: Кибанов А.Я., Ромашов О.В., Одегов Ю.Г., Егоршин А.П., Дуракова И.Б. Для наглядности, анализ изученных источников представим в таблице.

Таблица - Понятие службы управления персоналом и методы ее оценки

№ п/п	Автор учебника	Понятие службы управления персоналом и методы ее оценки
	А	Б
1	А.Я. Кибанова. «Управление персоналом организации»	Служба управления персоналом – совокупность подразделений организации, выполняющих функций системы управления персоналом. Оценка деятельности службы управления персоналом

Продолжение таблицы

	А	Б
		базируется на определении того, насколько она способствует достижению целей организации и выполнению поставленных перед ней задач. Оценка проводится по 4 направлениям: показатели экономической эффективности; степень удовлетворенности кадрового состава; степень удовлетворенности работников; косвенные показатели эффективности [3].
2	Ромашов О.В., Ромашова Л.О. «Социология и психология управления»	Служба управления персоналом – совокупность специализированных структур, подразделений вместе с занятыми на них должностными лицами, призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики [5].
3	Одегов Ю.Г. «Аудит и контроллинг персонала»	Оценка деятельности кадровых служб — это систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами кадровой деятельности и для соотнесения их результатов с итогами деятельности предприятия в прошлом, с итогами других предприятий и с целями предприятия. Для оценки эффективности работы отделов управления выделяются следующие основные критерии: субъективные критерии; объективные критерии оценки [4].
4	Егоршин А.П. «Управление персоналом»	Служба управления персоналом – это совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии. Оценка деятельности службы управления персоналом дает представление о фактическом положении работы службы управления персоналом («как есть»), а так же его проектное значение («как должно быть»). Оценка осуществляется по 10 критериям: функции СУП; система приема на работу; комплектование подразделений, отделов; контрактная система; должностные инструкции; обучение персонала; должностные продвижения; аттестация; увольнение; политика сокращения штата [2].
5	Дуракова И.Б. «Управление персоналом»	Оценка деятельности службы управления персоналом должна проводиться по совместной работе ее членов, что нацеливает ее на достижение общей задачи и снижает риск непродуктивной конкуренции и разобщенности занятых в ней работников. Измерение может осуществляться посредством количественных и качественных показателей, учитывающих денежные и временные затраты: эффективность службы персонала по отдельным функциям; формирование системы [1].

На мой взгляд, наиболее полное определение службы управления персоналом дает Ромашов О.В. В этом определении говорится, что служба управления персоналом это не только отдельные подразделения, но и занятые в

ней должностные лица, взаимодействующие с персоналом в соответствии с избранной кадровой политикой в организации.

Для эффективного функционирование службы управления персоналом необходимо проводить исследование, так как результаты оценки служат итоговыми индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах управления персоналом. А для того, чтобы провести оценку и сделать правильные выводы необходимо четкое управление этим сложным процессом. Что касается методов оценки деятельности службы управления персоналом, то каждые методы, предложенные авторами, имеют место быть. Результаты таких методов помогут выявить проблемы и построить эффективную службу управления персоналом.

Список использованных источников:

1. Дуракова И.Б. Управление персоналом: учебник: ИНФРА-М.: 2011. – 546 с.

2. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. - 3-е изд. – Н. Новгород НИМБ, 2012. – 1100 с.

3. Кибанов А.Я, Управление персоналом организации – М.: ИНФА, 2012. – 695 с.

4. Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала. – М.: Альфа-Пресс, 2012. – 672 с.

5. Ромашов О.В., Ромашова Л.О. Социология и психология управления: учебное пособие для вузов. – М.: Издательство «Экзамен», 2012.– 512 с.

Гавырина Екатерина Александровна
Студент гр. ОУ-421
ОУП ВО «АТиСО»

АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УГОКА АК «АЛРОСА» (ОАО)

АК «Алроса» – крупнейшее в Российской Федерации горнодобывающее

предприятие и один из ведущих мировых производителей природных алмазов. Удачнинский горно-обогатительный комбинат является структурным подразделением АК «Алроса». Место нахождения компании: Российская Федерация, Республика Саха (Якутия) г. Удачный.

Основные виды деятельности комбината:

- добыча и обработка алмазов;
- добыча драгоценных и полудрагоценных камней;
- добыча пемзы, асбеста, слюды и кварца;
- реализация обработанных драгоценных камней.

Большую роль при анализе кадрового состава играют численность сотрудников, состав и структура персонала, показатели движения рабочей силы. (Рисунок 1)

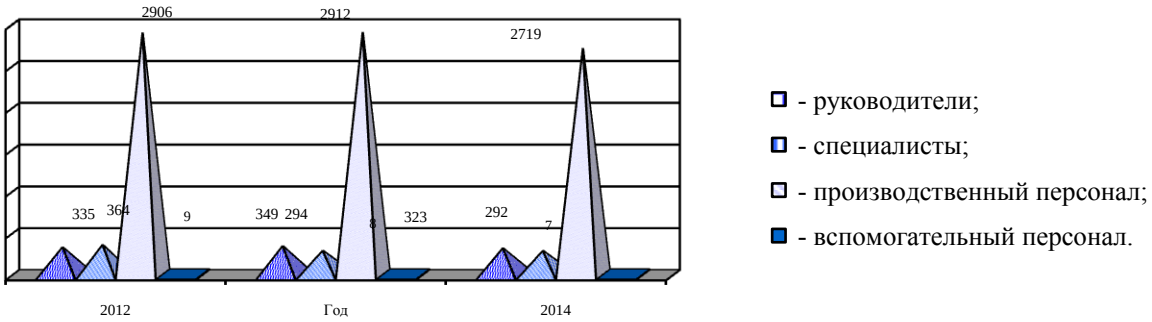


Рисунок 1 – Структура рабочих на предприятии, чел.

На рисунке 1 наблюдается тенденция снижения среднесписочной численности кадров. Что касается структуры работающих на предприятии, то по численности преобладает производственный персонал, это связано с основной деятельностью организации, а именно добычи горной массы и ее обработкой.

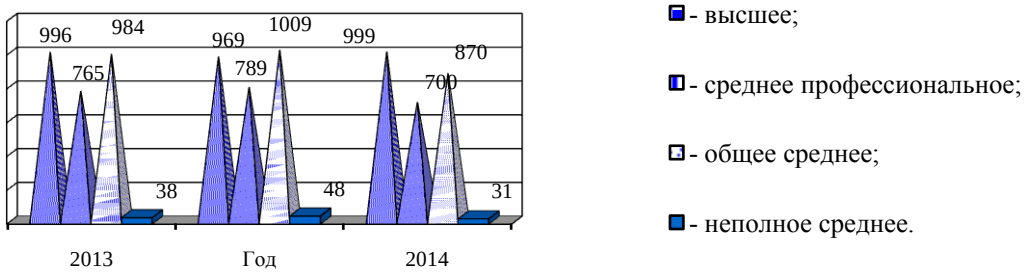


Рисунок 2- Образовательный уровень персонала, чел.

На рисунке 2 видно, что уровень образования в рассматриваемой организации растет за счет увеличения доли персонала с высшим образованием и уменьшения доли неполного среднего образования.

Для оценки эффективности деятельности кадровой службы УГОКа АК «Алроса» можно использовать тест оценки по А.П. Егоршину «Потенциал службы управления персоналом» (Таблица 1) [1].

Таблица 1 - Потенциал службы управления персоналом (тест оценки разработанный А.П. Егоршиным)

№ п/п	Критерии оценки	Фактическое значение	Балл	Проектное значение	Балл
	А	Б	В	Г	Д
1	Функции СУП	Занимается оформлением приема, перемещения, увольнения, личным учетом и обучением, также аттестацией и выполняет также еще и др. функции	5	Занимается оформлением приема, перемещения, увольнения, личным учетом и обучением, также аттестацией и выполняет также еще и др. функции	5
2	Система приема на работу	Осуществляется благодаря подробным публикациям с перечнем требований	5	Осуществляется благодаря подробным публикациям с перечнем требований	5
3	Комплектование подразделений	Существуют социально – психологические методы, но не применяются	5	Использование методов, обеспечивающих психологическую совместимость работников и нормальный психологический	10
4	Контрактная система	Используется только для отдельных работников в самом общем виде	2	Используется для отдельных работников в общем виде	2

Продолжение таблицы 1

	А	Б	В	Г	Д
5	Должностные инструкции	Существует для многих работников в общем виде	4	Существует для многих работников в общем виде	4
6	Обучение персонала	Отдельных работников посылают на курсы повышения квалификации	4	Единая система текущего обучения, включающая внутреннюю, внешнюю и самостоятельную учебу	8
7	Служебная карьера	Зависит от руководителя, который объективно оценивают, проявляя волевые решения	4	На конкурсной основе по объективным критериям	7
8	Аттестация	По тестовым методикам каждый год	10	По тестовым методикам каждый год	10
9	Увольнение	Руководство старается задержать под благовидным предлогом увольняющихся по собственному желанию работников	1	Руководство старается задержать под благовидным предлогом увольняющихся по собственному желанию работников	1
10	Политика сокращения штатов	Увольняющихся работников заранее предупреждают об этом	1	Увольняющихся работников заранее предупреждают об этом	1
11	Вывод	Итого	41	Итого	53

Проведя анализ службы управления персоналом и оценив ее работу, можно сделать вывод, что в деятельности службы управления персоналом имеются следующие недостатки:

1) проблема адаптации персонала;
2) отсутствие учета причин движения кадров.

Для решения проблемы адаптации можно предложить УГОКу АК «Алроса» внедрить такой инструмент адаптации, как наставничество.

План реализации проекта по внедрению системы наставничества:

Этап 1. Анализ положения дел в компании. Анализ существующего положения дел, включает изучение нормативных документов организации, в частности Положения об адаптации персонала.

Этап 2. Исследование ожиданий участников. Надежный способ достичь понимания – провести опрос, где будут прописаны ключевые вопросы: «Что для вас важно? Как лучше сделать? Как будет удобнее?»

Этап 3. Разработка основных положений системы наставничества. В Положении о системе наставничества прописываем следующее: наставником можно стать только по рекомендации руководителя своего структурного подразделения. Критерии отбора сотрудников на эту позицию: высокий уровень профессионального мастерства, стаж работы в компании не менее года, желание и умение передавать свой опыт новичкам.

Этап 4. Информирование участников. Чтобы рассказать о новом проекте большому количеству людей в короткие сроки, можно использовать все возможные каналы передачи информации: сообщения через систему делопроизводства, публикации в корпоративной газете, презентации на совещаниях, объяснения ключевым сотрудникам.

Этап 5. Получение результатов работы системы наставничества. В конце отчетного периода необходимо проводить анализ текучести молодых специалистов и выявлять уровень производительности труда новых работников.

Для оценки контроля над показателями – движения персонала, создадим реестр учета причин движения персонала организации. Такой реестр поможет контролировать движение кадров в организации по месяцам за отчетный период. Одному из сотрудников кадрового отдела добавляется дополнительная функция по заполнению и ведению реестра причин движения кадров.

Для расчета эффективности деятельности наставника, рассчитаем

производительность труда наставника и нового сотрудника в период испытательного срока (Таблица 2).

Таблица 2 - Расчет производительности труда наставника и нового рабочего в период испытательного срока

№ п/п	Время, затраченное наставником на адаптацию нового сотрудника, ч.	Производительность труда наставника, р.		Производительность труда нового сотрудника, р.	Общая производительность труда,р.
		план	факт		
	1	2	3	4	5
1	40	31627,2	24439,2	5280	29719,2
2	20	31627,2	28033,2	10560	38593,2
3	5	31627,2	30728,7	15840	46568,7

Расчет производительности труда наставника в период испытательного срока нового сотрудника показал, что производительность труда наставника в первые два месяца испытательного срока снижается, а на третий месяц приближается к плановому показателю. В это время растет производительность труда нового сотрудника, благодаря эффективной деятельности наставника. Общая производительность труда имеет тенденцию на увеличение и в конце трехмесячного испытательного срока составит 46568,7р.

Для оценки контроля над показателями – движения персонала, создадим реестр учета причин движения персонала организации (Таблица 3).

Таблица 3 - Реестр учета причин движения персонала организации, чел.

№ п/п	Причины движения кадров	Месяцы за 2014 г.											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Положительно-нейтральные:												
1.1	принятые работники	54	39	38	43	39	68	85	73	91	82	54	52
1.2	межцеховое перемещения						56	43	39	17			
1.3	квалификационное движение		12				18				22		
1.4	межпрофессиональная подвижность	3				5	1			2	4		4

Продолжение таблицы

	А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.5	командировки		4	5		12		10	5	4		14	4
1.6	очередной отпуск	145	102	137	95	194	214	278	280	118	98	155	291
1.7	отпуск по беременности и родам	7			9		3	1			8	1	
1.8	больничный лист	14	25	30	12	9	42	15	29	37	10	48	51
1.9	обучение	173		33	65			64	75	9			62
2	Отрицательные:												
2.1	уволенные по собственному желанию	15	26	10	21	27	8	17	32	23	58	22	13
2.2	уволенные за нарушение трудовой дисциплины, всего			1									
2.2.1	в т.ч. уволенные за прогулы			1									
2.2.2	за появление на работе в нетрезвом состоянии, состоянии наркотического или токсичного опьянения												
2.2.3	за несоблюдение правил безопасности и правил технической эксплуатации												
2.2.4	за совершение хищения												
2.2.5	неоднократное неисполнение работником своих трудовых обязанностей												
2.3	уволенные по истечению трудового договора		20				18	17		23		19	25
2.4	выход на пенсию		6	3	1		7	2			9	4	2
2.5	смерть			4						2			1

Такой реестр поможет контролировать движение кадров в организации по месяцам за отчетный период.

Качественная эффективность предлагаемых рекомендаций заключается:

- в благоприятном воздействии на морально-психологический климат в организации;

- качественная и быстрая подготовка новых сотрудников к

самостоятельной работе;

- в устранение разрыва между теорией и практикой, передача лучшего профессионального опыта «из рук в руки»;

- в снижении текучести среди новых и наиболее опытных сотрудников;

- простое отслеживание причин движения кадров.

Список использованных источников:

1. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. - 3-е изд. – Н. Новгород НИМБ, 2012. – 1100 с.

Дубровина Юлия Владимировна
Студент гр. ОУ-421
ОУП ВО «АТиСО»

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР И ПРИНЦИПЫ ИХ ПОСТРОЕНИЯ

«Организационная структура управления» (ОСУ) - одно из ключевых понятий менеджмента, которое тесно связанно с целями, функциями, процессом управления, работой руководителей и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс, в котором участвуют руководители всех уровней, категории и профессиональной специализации. Любую структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы проходили своевременно и качественно. Это и доказывает важность обращать внимание на принципы и методам построения структур управления, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций.

Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, которые обеспечивают функционирование и развитие организации как единого целого. ОСУ

определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами ОСУ могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы, либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности.

Существуют два направления специализации элементов ОСУ:

а) в зависимости от состава структурных подразделений организации вычленяются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства, научно-технического прогресса и т.п.;

б) исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организующие производство, труд и управление, контролирующие все процессы в организации [1].

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные связи. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые - это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.

При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления (руководство организации в целом) и низовые звенья (менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более

уровнях в ОСУ формируется так называемый средний слой, который в свою очередь может состоять из нескольких уровней.

В структуре управления организацией различают линейные и функциональные связи. Линейные - это отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между так называемыми линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации и его структурных подразделений. Функциональные связи сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента. Соответственно используется такое понятие, как полномочия: линейного персонала, штабного персонала и функциональные. Полномочия линейных руководителей дают право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделений). Полномочия штабного персонала ограничиваются правом планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации выполнять их распоряжения.

Между всеми выше составляющими ОСУ существуют сложные отношения взаимозависимости: изменения в каждой из них (числа элементов и уровней, количества и характера связей и полномочий работников) вызывают необходимость пересмотра всех остальных. Так, если руководством организации принято решение о введении в ОСУ нового органа, например, отдела маркетинга (функции которого ранее никто не выполнял), нужно одновременно дать ответ на следующие вопросы: какие задачи будет решать новый отдел, кому он будет непосредственно подчинен, какие органы и подразделения организации будут доводить до него необходимую информацию, на каких иерархических уровнях будет представлена новая служба, какими полномочиями наделяются работники нового отдела, какие формы связей должны быть установлены между новым отделом и другими отделами.

Увеличение количества элементов и уровней в ОСУ неизбежно приводит

к многократному росту числа и сложности связей, возникающих в процессе принятия управленческих решений. Следствием этого нередко является замедление процесса управления, что в современных условиях тождественно ухудшению качества функционирования менеджмента предприятия.

На всех уровнях управления уделяют огромное внимание принципам и методам формирования структур, выбору типа или комбинации видов структур. Многосторонность содержания структур управления предопределяет множество принципов их формирования. Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом:

1) организационная структура управления должна, прежде всего, отражать цели и задачи организации, а, следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям;

2) следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию;

3) формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними;

4) между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом;

5) организационная структура управления призвана быть адекватной в социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения, относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров [2].

Реализация этих принципов означает необходимость учета при формировании (или перестройке) структуры управления множества различных факторов воздействия на ОСУ.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что для каждой организации существует наилучшая и присущая только ей организационная структура производства и управления. Любая организация имеет некоторые особенности использования технологического оборудования, профессионализма и личностных качеств персонала, порядков и традиций между работниками по вертикали и горизонтали. Каждая организация имеет свою историю, культуру, технологическую философию и персонал. Для осуществления их гармонического взаимодействия и служит единственная, наиболее подходящая к ним организационная структура управления.

Список использованных источников:

1. Балашов А.П. Теория организации: учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 208 с.

2. Игнатьева А.В. Основы менеджмента: учебное пособие/ А.В.Игнатьева. -М.: Изд-во Экон. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: 2012. — 167с.

Дубровина Юлия Владимировна
Студент гр. ОУ-421
ОУП ВО «АТиСО»

АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ООО «САФ-НЕВА» И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ЕЁ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ

Одним из важнейших факторов успешного функционирования организации в рыночных условиях является четко отлаженная, свободно адаптирующаяся к различным изменениям организационная структура управления.

В рыночных условиях функционирования организации структура управления должна:

- отвечать требованиям производственной структуры и способствовать ее развитию в соответствии с изменяющимися условиями производства;

- обеспечить выполнение всех объективно необходимых функций управления;

- отвечать нормам управляемости и требованиям рациональных информационных связей;

- иметь минимальное, но достаточное количество ступеней управления;

- усиливать все функции аппарата управления;

- гарантировать высокую адаптивность, надежность, оперативность, качество, экономичность и эффективность управления

Организационная структура ООО «САФ-НЕВА», является линейно-функциональной. Ее присущи как достоинства, так и недостатки. К достоинствам можно отнести следующее: присутствует адекватность назначения и функций управляющих структур целям и стратегии организации; восприимчивость структуры к изменениям внешних условий и способность к переработке и распространению интенсивных потоков информации; осуществляется жесткий контроль над ходом исполнения управленческих решений, и их результатами; делегированные полномочия: каждый сотрудник в своей четко определенной среде компетенции имеет право принимать самостоятельные решения и нести за них полную ответственность; соответствует квалификация руководителей и сотрудников кругу их функциональных обязанностей; имеет место четкая система взаимных связей; ясно выраженная ответственность; быстрота реакции в ответ на прямые приказания.

Среди недостатков можно отметить: тенденции к волоките при решение вопросов между подразделениями; перегрузку начальника отдела по управлению персоналом, в подчинении у которого находятся не только специалист по кадрам, но и работники столовой и медицинского кабинета.

Рассмотрев организационную структуру управления организации ООО «САФ-НЕВА» было отмечено, что в штат отдела по управлению персоналом входят сотрудники не соответствующие деятельности отдела – это повар, два помощника повара и медсестра, кроме того, начальник отдела перегружен

кадровой работой.

Исходя из этого, целесообразно создать два новых подразделения - столовая и медицинский пункт, которые будут находиться в подчинении у директора по общим вопросам, и ввести новую штатную единицу - менеджера по работе с персоналом

Таким образом, структура отдела по управлению персоналом будет выглядеть следующим образом: начальник отдела, специалист по кадрам (2 чел.). Наглядно структура отдела представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Структура отдела по управлению персоналом

Рассмотрим изменения касающиеся создания двух новых подразделений - столовая и медпункт.

Так как эти подразделения будут находиться в подчинение у директора по общим вопросам, организационная структура претерпевает некоторые изменения. Наглядно новая структура представлена на рисунке 2.

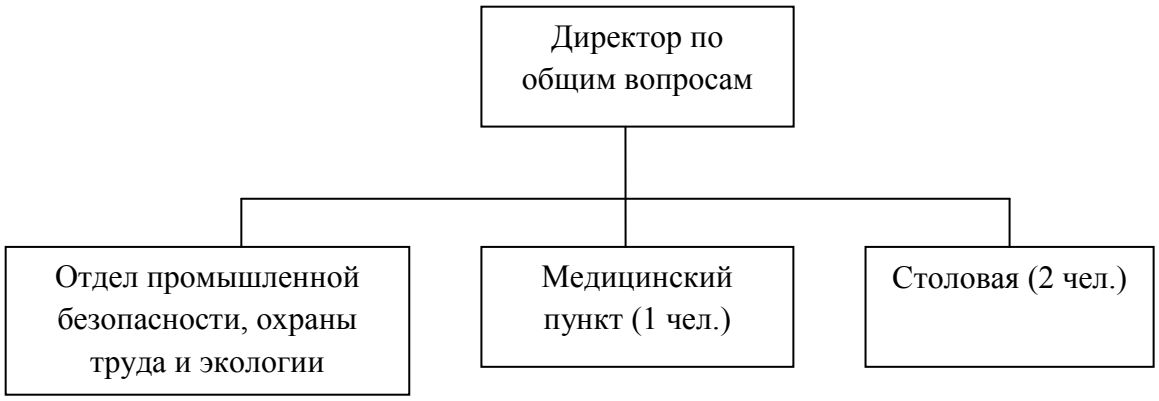


Рисунок 2 – Организационная структура отдела по управлению общими вопросами

Структура управления организацией представляет собой информационно-управленческую среду, так как и предметом, и результатом труда работников аппарата управления является информация. Информация и принятие решений связаны между собой сложной системой прямых и обратных связей. Возможности лиц, принимающих решения при обработке информации, имеют качественные и количественные показатели.

Существующие подходы к оценке эффективности управления в основном характеризуют организационную систему управления на основании сравнения показателей действующей или проектируемой структуры с типовой организационной структурой.

Кроме показателей, связанных с сопоставлением с нормативной базой, широко распространены стоимостные показатели, такие как эффективность труда в организационной структуре и так далее. Однако, оценка эффективности управления организацией только по экономическим показателям, по результатам жизнедеятельности коллектива не совсем верна, так как в них проявляется еще и работа вышестоящих и нижестоящих руководителей. Поэтому применяются также косвенные показатели. Рассчитаем экономическую эффективность разработанной организационной структуры управления ООО «САФ-НЕВА». Представим плановые экономические и финансовые показатели на 2015 г. в таблице 1.

Таблица 1 – Плановые показатели ООО «САФ-НЕВА» на 2015 г., р.

№ п/п	Показатели	2015 г. (план)
	А	1
1	Выручка	2 918 674
2	Себестоимость продаж	1 532 572
3	Валовая прибыль	1 386 102
4	Коммерческие и управленческие расходы	524 982
5	Прибыль (убыток) от продаж	861 120
6	Чистая прибыль	785 751
7	Рентабельность продаж, %	47

Планируется рост экономических показателей организации, увеличение

заказов на поставку дрожжей. Коммерческие и управленческие расходы планируется увеличивать в разумных пределах, мотивировать сотрудников к эффективной деятельности посредством разработки системы менеджмента и системы работы с персоналом. Сокращения численности сотрудников ООО «САФ-НЕВА» не ожидается.

Если говорить об эффективности управления с экономической точки зрения, то можно привести плановые цифры и рассчитать, насколько выгодна для организации разработанная организационная структура. Запланированная общая валовая прибыль в 2015 г. составляет 1 386 102 р., из них 3 % прибыли ожидается от внедрения новой системы управления ООО «САФ-НЕВА» - изменения организационной, функциональной и штатной структур организации и упорядочение работы с персоналом. Соответственно, прибыль от разработанной системы управления ожидается 1 427 685 р. Предполагаемые финансовые расходы на разработку и внедрение новой структуры управления составят 383 200 рублей, расчёты представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Обоснование финансовых затрат на разработку структуры управления ООО «САФ-НЕВА», р.

№	Элемент затрат	Сумма
	А	1
1	Ставка менеджера по работе с персоналом	22 000
2	Налоговые отчисления (взносы в ПФР, ФФОМС, ФСС) – 30% (в мес)	6 600
3	Оплата менеджера по персоналу (в год)	264 000
4	Налоговые отчисления в год	79 200
5	Организация рабочего места – ПК с необходимыми программами	40 000
	Итого	383 200

Всего затраты составят 383 200 р.

Как часть общей эффективности организации рассматривают эффективность управления. В экономической литературе эффективность рассчитывается как отношение экономии (прибыли) от внедрения конкретного

результата к затратам на её создание по формуле:

$$Е = Э/З, \quad (1)$$

где, Е - экономическая эффективность, доли;

Э - экономия или прибыль, р.;

З - затраты на создание экономии, р.

Е = 1 427 685 / 383 200 = 3,72

Экономическая эффективность показатель относительный, это отношение прибыли от нововведений к затратам на их проведение.

Кроме этого, можно рассчитать срок окупаемости затрат. Срок окупаемости затрат показывает за сколько лет окупаются капитальные затраты и рассчитывается как отношение капитальных затрат к получаемой экономии (прибыли).

$$Т = З / Э, \quad (2)$$

где Т - срок окупаемости капитальных затрат, годы.

Т = 383 200 / 1 427 685 = 0,3 года.

Затраты на увеличение штатной структуры ООО «САФ-НЕВА» - введение должности менеджера по работе с персоналом должны окупиться в среднем за 4 месяца.

Конаныхин Александр Вячеславович
Студент 4 курса
Курганского филиала
ОУП ВПО «АТиСО»

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Оценивая конкурентоспособность продовольственных розничных торговых сетей необходимо понимать, что, прежде всего, сеть считается конкурентоспособной, если она полностью удовлетворяет потребности и требования потребителя.

В условиях жесткой конкуренции торговым сетям становится все труднее

находить способы, при помощи которых они могли бы формировать отличительные черты своей сети в глазах потребителей. Таким образом, розничные сети с каждым днем набирают свои обороты, и их главная цель накапливать и усиливать свои конкурентные преимущества.

Розничная торговая сеть может быть конкурентоспособна в двух направлениях:

1 Внутренняя конкурентоспособность сети, т. е. её финансовый и экономический потенциал, который не может быть оценен с точки зрения потенциального потребителя.

2 Внешняя конкурентоспособность, которая может быть оценена только непосредственно самим потребителем.

Прежде всего, сеть считается конкурентоспособной, если её внешние параметры в полной мере удовлетворяют потребителя. Потребитель не выбирает сеть для совершения покупки на основе её финансового положения, т. к. для него это не имеет никакого значения. Он идет туда, где ему комфортно и выгодно совершать свои покупки.

Одна из ошибок, которую совершают розничные торговые сети, — это концентрация усилий только в одном направлении. Сеть может формировать внутреннюю конкурентоспособность и совершенно не развивать внешнюю.

При этом, внешняя и внутренняя конкурентоспособность не могут функционировать отдельно друг от друга, т. к. их взаимосвязь очень тесная.

Внутреннюю конкурентоспособность формирует непосредственно внешняя конкурентоспособность. Потребитель, выбирая данную сеть и совершая в ней покупки, является источником её финансирования. Если потребителя не устраивают внешние параметры, сеть не получает нужную прибыль и её финансовый и экономический потенциал начинает страдать. При этом если у сети слабая внутренняя конкурентоспособность, то она не сможет развить внешнюю, т. к. у неё не будет для этого средств.

Таким образом, сети необходимо развивать конкурентоспособность непосредственно в обоих направления (Рисунок 1).

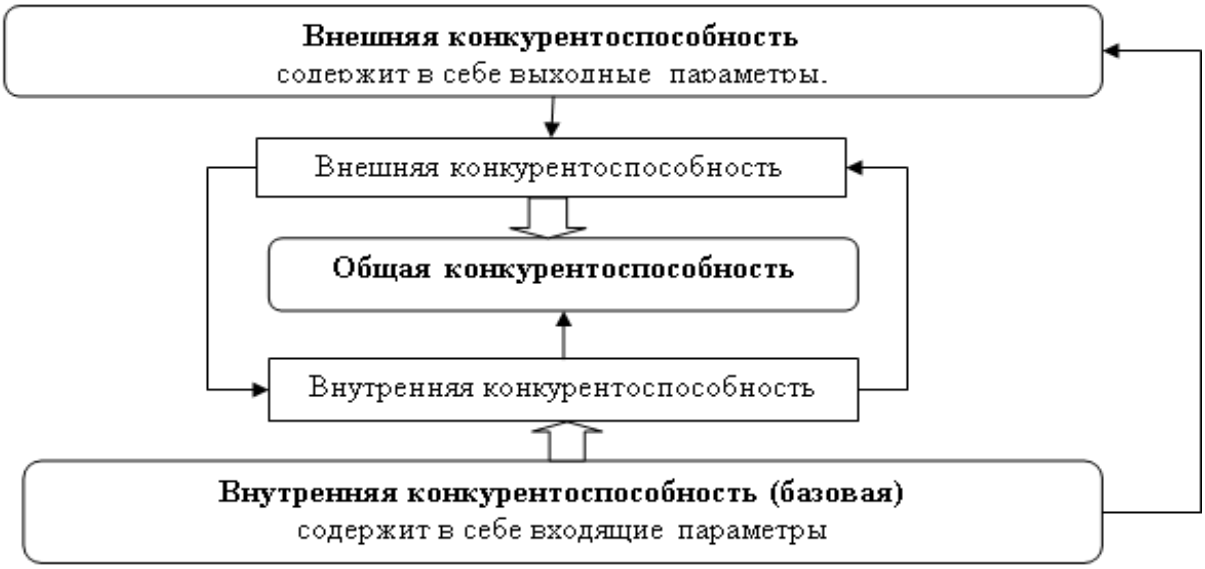


Рисунок 1 - Модель конкурентоспособности

Как уже было сказано выше, конкурентоспособность розничной торговой сети определяет непосредственно потребитель. Автор разбивает параметры внешней конкурентоспособности на 4 блока [4] (Рисунок 2).



Рисунок 2 - Параметры внешней конкурентоспособности

Главным принципиальным отличием данной модели является то, что она учитывает показатели конкурентоспособности в полной мере. При этом автор расширил показатели комфорта, учитывает рейтинг сети и показатели внешней деятельности организации (спонсорство, проведение праздников).

Основные параметры содержат в себе показатели первичных запросов потребителей (при выборе сети потребитель учитывает те параметры, которые доступны для его понимания). Параметры комфорта способны формировать лояльность к торговой сети на подсознательном уровне. Стимулирующие параметры привязывают к себе потребителя и удерживают его. Внешние параметры формируют имидж организации в целом.

Автор предлагает параметры внутренней конкурентоспособности, которые необходимо учитывать при комплексной оценки конкурентоспособности торговой организации [2] (Таблица).

Таблица - Параметры внутренней конкурентоспособности

№ п/п	Название блока	Параметры
	А	Б
1	Блок А Оценка эффективности торговой деятельности	Количество завершенных покупок
		Средний чек
		Коэффициент обновления ассортимента
		Количество наименований продукции собственного производства
		Темп роста товарооборота
		Рентабельность продаж
		Коэффициент установочной площади
2	Блок Б Оценка эффективности трудовых ресурсов	Производительность труда
		Постоянство кадров
		Средняя заработная плата работников
		Доля сотрудников с профессиональным образованием
		Затраты на повышение квалификации персонала
3	Блок В Оценка рыночного положения	Доля рынка
		Мультиформатность
		Количество магазинов
		Количество охваченных городов, территории
4	Блок Г Оценка эффективности Финансовых показателей	Коэффициент платежеспособности
		Коэффициент финансовой независимости
		Коэффициент износа основных средств
		Скорость обновления основных средств

Предложенные автором параметры внешней и внутренней конкуренции имеют принципиальное отличие от параметров, предложенных другими авторами. Модель конкурентоспособности учитывает в себе все направления оценки по: экономическим показателям, мнению потребителей, привлекательности товара, маркетинговой деятельности. При этом автором введены показатели, не используемые ранее: рейтинг торговой сети, параметры комфорта, наличие отдела собственного производства, эффективность трудовых ресурсов. Таким образом, предложенная модель позволяет оценить конкурентоспособность розничной торговой сети комплексно на основании более полного учета показателей конкурентоспособности [1].

Список использованных источников:

1. Богданов М. С. Оценка конкурентоспособности предприятия сетевой розничной торговли // Теория и практика общественного развития// Институт социологии РАН. — 2012. — № 8. — С. 350–354.

2. Габидуллина Л. Х. Управление конкурентоспособностью крупных торговых сетей на региональном рынке продовольственных товаров: Автореферат / Габидуллина Л. Х. — 2012. — 23 с.

3. Иванова С. В. Статья опубликована в журнале «Российское предпринимательство» № 9 Вып. 2 (167) за 2010 год, С. 124–128.

4. Круг Э. А. Оценка конкурентоспособности розничных торговых предприятий: Автореферат / Круг Э. А. — 2010. — 23 с.

Конаныхин Александр Вячеславович
Студент 4 курса
Курганского филиала
ОУП ВПО «АТиСО»

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НА ПРИМЕРЕ ООО «СФЕРА»

Конкурентное преимущество – преимущество над конкурентами,

достигаемое за счет предложения потребителям более высокой ценности, либо за счет более низких цен, либо за счет предоставления больших выгод, оправдывающих более высокие цены. Анализ конкурентов – процесс выявления основных конкурентов, оценка их целей, стратегий, сильных и слабых сторон и спектра вероятных ответных действий, а также выбор конкурентов, которых следует атаковать либо избегать. Анализ конкурентов включает:

– выявление основных конкурентов организации на основе анализа конкуренции как в рамках отрасли, так и на рынках;

– сбор организацией информации о стратегиях, целях, сильных и слабых сторонах и спектре возможных реакций конкурентов.

Большинство организаций предпочитают в качестве мишеней слабых конкурентов. Это требует меньше ресурсов и времени. Но эта тактика может не принести организации значительных результатов. Наоборот, организации необходимо состязаться с сильными конкурентами, чтобы проявить свои способности.

Полезным средством определения сильных и слабых сторон конкурентов является анализ потребительской ценности. Цель анализа потребительской ценности – выяснить у потребителей, какое значение они придают тем или иным выгодам, связанным с приобретением товара или услуги.

Обладая такой информацией, организация может определить, каких конкурентов следует атаковать, а каких – избегать. Конкурентная информация должна постоянно собираться, интерпретироваться и распределяться с использованием соответствующей информационной системы поддержки решений в области конкуренции.

Руководители маркетинговых подразделений и служб организации должны получать исчерпывающую и надежную информацию о действиях и решениях конкурента.

Проведя исследование рынка, можно выделить ряд конкурентов, входящих в одну группу с ООО «Сфера»:

- Соблазн (1-й);
- Белый медведь (2-й);
- Каравай (3-й);
- Корзина (4-й);
- Красное и Белое (5-й);
- Офелия (6-й);
- И.П. Кузнецова (7-й);
- Бисквит (8-й).

Таблица 1 - Сравнительный анализ конкурентов по факторам конкурентоспособности, в баллах

№ ПП	Факторы конкурентоспособности	Конкуренты							
		1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й	8-й
	А	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Местоположение	3	4	3	2	5	4	3	3
2	Клиентопоток (трафик)	3	3	4	3	4	4	3	4
3	Ассортиментная матрица	2	3	4	5	3	3	4	3
4	Наличие известных якорных арендаторов	3	3	3	3	3	3	3	2
5	Уровень цен	4	3	3	4	5	3	4	3
6	Дизайн интерьера	3	3	4	4	4	5	3	3
7	Уровень обслуживания покупателей	3	4	3	4	3	4	4	3
8	Итого	21	23	24	25	27	26	24	21

Исходя из полученных результатов сравнительного анализа, можно сделать вывод, что наиболее сильными конкурентами для организации являются такие магазины как: «Красное и Белое», «Офелия», «Корзина». Магазин «Красное и Белое» имеет ряд преимуществ, таких как низкий уровень цен, отличное местоположение и клиентопоток (Таблица 1). Магазин «Офелия» отличается лучшим интерьером, качественным обслуживанием и довольно хорошим местоположением торговой точки. Магазин «Корзина» имеет

довольно большой ассортимент продукции и низкий уровень цен. Всё это делает их конкурентоспособными, что требует более пристального внимания за их действиями.

Модель внешней конкурентоспособности учитывает в себе все направления оценки по: мнению потребителей, привлекательности товара, маркетинговой деятельности, рейтинг торговой сети, параметры комфорта и т.д. Таким образом, предложенная модель позволяет оценить конкурентоспособность розничной торговой сети комплексно на основании более полного учета показателей конкурентоспособности.

Таблица 2 – Сравнительная оценка параметров внешней конкурентоспособности организации ООО «Сфера»

№ ПП	Критерий оценки	«Сфера»	«КиБ»	«Офелия»	«Корзина»
	А	1	2	3	4
1	Широта ассортимента	5	3	3	5
2	Применение аромамаркетинга	2	2	4	2
3	Наличие парковки	4	5	3	2
4	Температурный режим	3	5	5	3
5	Световое решение	4	4	5	3
6	Комфортабельность помещений	3	4	4	3
7	Выкладка товара (мерчендайзинг)	3	5	5	3
8	Удовлетворённость ассортиментом	4	3	4	5
9	Проведение акций	2	4	2	2
10	Предоставление скидок	2	4	2	2
11	Реклама	3	5	4	3
12	Уровень обслуживания покупателя	3	4	3	4
13	Средний балл	3,2	4,0	3,6	3,1

Делая выводы о конкурентоспособности организации можно сказать что она занимает не лучшие позиции по внешним показателям (Таблица 2). Основными недостатками можно выделить такие категории как:

предоставление скидок, выкладка товара (мерчендайзинг), рекламная политика и уровень обслуживания покупателей.

Модель внешней конкурентоспособности учитывает в себе все направления оценки по: мнению потребителей, привлекательности товара, маркетинговой деятельности, рейтинг торговой сети, параметры комфорта и т.д. Таким образом, предложенная модель позволяет оценить конкурентоспособность розничной торговой сети комплексно на основании более полного учета показателей конкурентоспособности.

Важной составной частью конкурентоспособности является качество обслуживания потребителя, которое способствует конкурентоспособности организаций розничной торговли на рынке.

Список использованных источников:

1. Габидуллина Л. Х. Управление конкурентоспособностью крупных торговых сетей на региональном рынке продовольственных товаров: Автореферат / Габидуллина Л. Х. — 2012. — 23 с.

2. Иванова С. В. Статья опубликована в журнале «Российское предпринимательство» № 9 Вып. 2 (167) за 2010 год, С. 124–128.

Коренкова Анна Николаевна
студент 4 курса Курганского филиала
ОУП ВО «АТиСО»

АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КАДРОВОЙ ПОЛИТИКЕ ООО ТМК «ДОБРЫЕ ОКНА»

ООО Торгово-монтажная компания «Добрые окна» основана в 1997 г. Организация начинала свою деятельность в качестве дилера московской фирмы, самостоятельно производившей пластиковые окна.

На данный момент в ООО работают 35 чел. Наибольший удельный вес составляют работники в возрасте от 26 до 35 лет – 38%, это связано с тем, что руководство предпочитает более опытных работников с необходимыми

навыками.

Высшее образование имеют 49% работников предприятия. Большая часть работников ООО ТМК «Добрые окна» имеет профессиональное образование – 47%. Это объясняется тем, что штат предприятия состоит в основном из рабочих специальностей.

ООО ТМК «Добрые окна» является стабильной, но далеко не лидирующей компанией на рынке оконных конструкций. Высокая конкуренция и жесткие условия рынка требуют четко проработанной стратегии от нового руководства компании.

В системе управления персоналом в организации ООО ТМК «Добрые окна» были выявлены следующие недостатки в работе руководства по управлению персоналом компании:

- недостаточный уровень участия в решении кадровых вопросов руководителей;

- недостаточно эффективная система подбора персонала;

- недостаточное внимание к личностным характеристикам работникам, во многом определяющим успешность выполнения должностных обязанностей и взаимодействия с окружающими;

- использование недостаточно эффективных систем оценки персонала и его мотивации;

- неразвитость системы обучения персонала.

Таким образом, можно сказать, что руководство компании ООО «Добрые окна» не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, т.е. не имеет четко сформулированной стратегии управления персоналом.

Перечисленные выше факторы инициируют изменения в кадровой политике, затрагивающие ключевые направления по работе с персоналом, а именно:

1 Разработка методики конкурсного отбора персонала.

2 Система мотивации, обеспечивающая адекватную компенсацию, четко обозначенные выгоды и мотивацию поведения служащих на всех уровнях.

3 Развитие управления, создающее механизмы повышения квалификации и продвижения по служебной лестнице.

Первое направлений формирования кадровой стратегии – это совершенствование системы отбора и найма персонала. Среди базовых кадровых технологий одной из важнейших выступает отбор персонала. Компании рекомендуется проводить отбор персонала на конкурсной основе.

Конкурс понимается как система мероприятий, среди которых выделяют следующие шаги:

- привлечение кандидатов - процесс, задачей которого является набор наибольшего количества претендентов на существующую вакансию;

- отбор по формальным критериям - способ, позволяющий всесторонне и объективно выявить индивидуальные способности каждого кандидата;

- оценка - процесс возможного прогнозирования эффективности деятельности кандидата в соответствии с определенным стандартом работы;

- выбор наилучших кандидатов - процедура на замещение вакансии, в рамках которой учитывается мнение большинства;

- принятие решения о назначении кандидата, т.е. о его соответствии вакансии, и заключение трудового договора.

Затраты, необходимые для осуществления конкурсного отбора кандидатов составят 51 тыс.р.

В рамках рекомендаций по формированию стратегии управления персоналом компании рекомендуется обратить внимание на стимулирование труда работников компании ООО «Добрые окна», а именно создать эффективную системы оплаты труда персонала, ориентированную на повышение их производительности и заинтересованности. Предлагается перевести компанию на систему грейдирования, которая позволит сделать оплату труда работников единой, прозрачной и справедливой.

При использовании системы грейдов в организации должности будут распределены таким образом, что следом за управленцами сначала идет грейд должностей, зарабатывающих и приносящих прибыль, а уже потом будет

размещаться грейд служащих.

Схема процесса грейдирования будет включать следующие этапы:

- описание должностей;

- определение ценности должностей;

- построение грейдов в зависимости от количества набранных баллов;

- установление межквалификационных соотношений для каждого грейда;

- внедрение системы грейдов.

Новая система оплаты труда повлечет за собой увеличение фонда заработной платы в среднем на 6% и составит 372 тыс.р. в месяц.

В рамках формирования общей стратегии управления персоналом рекомендуется уделить внимание процессу развития персонала в компании, а именно системе обучения.

Целью развития персонала является формирование и поддержание кадрового потенциала, повышение профессионального мастерства работников, формирование у них современного экономического мышления, умения работать в команде, обеспечение на этой основе высокой производительности труда и эффективного функционирования предприятия в целом.

Система обучения и развития персонала представляет собой комплексный непрерывный процесс, включающий в себя несколько этапов:

1 Определение разрыва между уровнем знаний сотрудника и требований, предъявляемых ему.

2 Выявление возможностей внутреннего повышения квалификации сотрудников (внутреннее обучение, наставничество).

3 Составление комплексного плана обучения работников компании.

4 Разработка системы мотивации персонала к обучению.

5 Определение критериев провайдеров обучения.

6 Обучение сотрудников по программам с проведением итоговых срезов знаний.

7 Выбор критериев оценки эффективности обучения.

Затраты на обучение персонала составят 167 тыс.р.

Эффективность функционирования комплексной системы управления персоналом предприятия правомерно рассматривать как часть эффективности деятельности предприятия в целом.

Для определения экономической эффективности мероприятий целесообразно использовать классический метод «прибыль - затраты».

Так, общие расходы на мероприятия составляют 682 тыс.р. в год.

После внедрения мероприятий предполагается увеличение дохода компании в среднем на 12%. Размер прибыли от мероприятий составит 828 тыс.р.

Э=828/682=1,21

Расчет экономической эффективности показал, что на каждый вложенный рубль в мероприятия компания получит 1,21 р. прибыли.

Реализация предложенных мероприятий принесет следующий социальный эффект:

- повышение прозрачности карьерных перспектив для сотрудников;
- повышение уровня мотивации персонала;
- повышение производительности труда;
- закрепление квалифицированного персонала в компании;
- создание позитивного имиджа компании;
- повышение лояльности работников;
- повышение эффективности управления персоналом.

Таким образом, реализация предложенных мероприятий позволит сделать стратегию управления персоналом ООО ТМК «Добрые окна» эффективной. А благодаря эффективной стратегии управления персоналом руководство предприятия может создать высокопрофессиональный коллектив, который существенно повысит конкурентоспособность компании. В первую очередь, изменения касаются квалификации работников, а также их трудовой мотивации, поскольку это одни из самых важных факторов, влияющих на производительность работников. Разработка стратегии управления персоналом в организации включает ряд методов, которые должны применяются на

протяжении всего существования компании с целью улучшения кадровой политики.

Коренкова Анна Николаевна
студент 4 курса Курганского филиала
ОУП ВО «АТиСО»

СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КАДРОВОЙ ПОЛИТИКЕ ОРГАНИЗАЦИИ

В настоящее время роль персонала в устойчивом функционировании и развитии предприятий трудно переоценить. Именно от сотрудников предприятия зависят выполнение поставленных задач, разработка новых технологий, активность в решении возникающих проблем, качество выпускаемой продукции или оказываемых услуг. В этой связи HR-менеджеры все чаще стали задумываться о разработке стратегии управления персоналом [1, с. 47].

Понятие «стратегия» (греч. stratos- войско, ago- веду) имеет многовековую историю, пройдя путь от сугубо военного термина к многоаспектному представлению «планов и направлений действий, определяющих распределение ресурсов, фиксирующих обязательства по осуществлению ряда действий во времени для достижения поставленных целей» [3, с. 381].

Стратегическое управление – это процесс, охватывающий действия руководителей организации по разработке, реализации и коррекции стратегии.

Стратегическое управление персоналом базируется на тех же принципах и основах, что и стратегическое управление всей организацией в целом, т. к. является его неотъемлемой частью [2, с. 80].

Цель стратегического управления персоналом - обеспечить скоординированное и адекватное состоянию внешней и внутренней среды формирование трудового потенциала организации в расчете на предстоящий длительный период, а именно:

- обеспечить потребности организации в персонале на перспективу;

- регулировать уровень оплаты труда, достаточный для подбора, удержания и мотивации персонала на всех организационных уровнях;

- поддерживать высокий приоритет развития лидерства на ключевых должностях;

- обеспечить эффективными программами обучения и развития, повышения квалификации весь персонал;

- развить эффективную систему коммуникаций между управленческим звеном и другими сотрудниками, между отделами;

- создать механизм борьбы с последствиями психологического восприятия перемен [5, с. 234].

Для того, чтобы деятельность компании была успешной, недостаточно просто нанять высококвалифицированных работников, необходимо еще и организовать их работу так, чтобы в совокупности она была максимально эффективной. Поэтому очень важен правильный выбор стратегии управления персоналом, позволяющий организации получить наибольшую прибыль. Процесс формирования стратегии управления персоналом можно представить в виде нескольких этапов:

1 Проведение первоначального анализа. Первоначально следует проанализировать потребности организации, корпоративную культуру и факторы внешней и внутренней среды.

2 Формулирование стратегии. Формулировка должна логически обосновывать стратегию и раскрывать ее цели, стоимость и выгоды.

3 Получение поддержки. Особое внимание нужно уделить получению поддержки со стороны высшего руководства, руководителей подразделений и работников в целом.

4 Оценка препятствий. Необходимо оценить потенциальные препятствия на пути реализации стратегии, особенно те, которые связаны с нехваткой поддерживающих процессов.

5 Подготовка планов действий. Эти планы должны четко показывать, что

должно быть сделано, кто должен это сделать и когда это должно быть завершено.

6 Управление реализацией. Этот шаг включает в себя мониторинг прогресса и разрешение возникающих проблем [1, с.50].

7 Последующие мероприятия и оценка. Необходимо отслеживать и оценивать результаты каждой инициативы.

Реализация стратегии управления персоналом, как и любой другой, связана с оценкой ее эффективности. Правильно выбранная стратегия управления персоналом обеспечивает:

- своевременное укомплектование кадрами рабочих и специалистов в целях обеспечения бесперебойного функционирования производства, своевременного освоения новой продукции;

- формирование необходимого уровня трудового потенциала коллектива предприятия при минимизации затрат;

- стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников, предоставлению возможностей для квалификационного роста и получению других льгот;

- формирование более высокой мотивации к высокопроизводительному труду;

- рациональное использование рабочей силы по квалификации и в соответствии со специальной подготовкой и т.д. [4, с. 331].

Эффективная стратегия руководства персоналом напрямую связана с целями и результатами деятельности организации. В зависимости от миссии и положения на рынке в организации возможна реализация одной из пяти видов стратегий.

Стратегия предпринимательства. Характерна для компаний, развивающих новые направления предприятий, начинающих свою деятельность на рынке, а также стабильных, устойчивых организаций, способных вкладывать средства в новые проекты. Такая стратегия предъявляет особые требования к персоналу: компаниям необходимы сотрудники с гибким мышлением, способные

принимать ответственные решения и согласные работать по 14 часов в сутки. [2, с.83].

Стратегия динамичного роста. По этому пути идут компании, которые находятся на стадии изменения цели и структуры фирмы для повышения ее конкурентоспособности. Для реализации данной стратегии необходимо, чтобы сотрудники имели высокую квалификацию, но при этом они должны быть преданными организации и верить, что изменения принесут только успех.

Стратегия прибыльности. Характерна для организаций, находящихся на стадии зрелости, рассчитывающих в своей деятельности на отлаженное производство и освоенные технологии. Использующие стратегию прибыли компании стараются занять и удержать лидирующие позиции на быстро меняющемся рынке, поэтому им постоянно требуются новые работники [2, с.84].

Стратегия изменения курса. Ее используют компании, ведущие борьбу за быстрое увеличение доли рынка и объемов прибыли. Они полностью меняют систему управления, в т.ч. и функциональный механизм управления персоналом. Подбор и отбор ведется постоянно в соответствии с целями предприятия. Вместе с тем, руководство часто находит новые возможности в собственных сотрудниках и использует потенциал уже проверенных кадров [1, с. 47].

Стратегия ликвидации. Используется, когда все направления деятельности организации находятся в упадке с точки зрения прибыли, доли на рынке. Подбор и отбор не осуществляется. Мотивация заключается лишь в выплате должностного оклада. Обучение проводится только в том случае, если организация по закону обязана трудоустроить персонал [1, с. 48].

На практике компании часто используют интегрированный подход, например, объединяют стратегии предпринимательства и прибыли, либо динамического роста.

Исходя из выбранной стратегии, на предприятии реализуются соответствующие кадровые мероприятия - действия, направленные на

достижение соответствия персонала задачам работы организации на разных этапах ее развития, которые и являются типом стратегии самой организации [2, с.85].

Список использованных источников:

1. Алимбеков, Т.А. Формирование и реализация стратегии управления персоналом / Т.А. Алимбеков // Вестник МГУ, - 2014. - №1. – С.47-52.

2. Воробьев, Л.М. Стратегия и тактика управления человеческими ресурсами организации. – М.: Лабораторная книга, 2012. – 102 с.

3. Ивановская Л.В., Свистунов В.М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. - М.: МИУ, 2012. - 425с.

4. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учеб.-практ. пособие / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 460 с.

5. Управление персоналом / под ред. П.Э. Шлендер. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 320 с.

Нехаева Виктория Викторовна
студентка 4 курса
Курганского филиала
ОУП ВО «АТиСО»

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

До недавнего времени работа с персоналом заключалась исключительно в подборе рабочей силы для выполнения определенных задач. Однако в настоящее время подобный подход к формированию штата может завести в тупик. Руководство организации должно работать над постоянным повышением потенциала работников, их профессиональным и личностным развитием, поскольку человеческие ресурсы, в отличие от остальных ресурсов компании, с годами только увеличивают свою ценность.

Развитие - это процесс, предполагающий изменение материальных и

духовных объектов, их усовершенствование. С точки зрения кадрового менеджмента, развитие персонала - это система организационно-экономических мероприятий, включающих: выработку стратегии; прогнозирование и планирование потребности в персонале; профессиональное обучение; переподготовку и повышение квалификации персонала; планирование деловой карьеры; ротацию кадров; работу с кадровым резервом; организацию адаптации; формирование корпоративной культуры.

С позиции управления персоналом целями развития становятся: обеспечение подготовленным и заинтересованным в развитии компании персоналом; повышение потенциала работников; решение задач развития бизнеса; повышение эффективности труда; снижение текучести кадров; подготовка руководящих кадров; адаптация к новым технологиям.

Приобретение и использование нового оборудования, внедрение современных технологий ведут к изменениям качества и количества выполняемых работ. На выявление потребностей для развития персонала влияют такие факторы, как: внешняя среда (потребители, конкуренты, поставщики); интенсивное развитие техники и технологии, приводящее к появлению новых услуг и продукции; изменение стратегии развития организации и возникновение новых задач; создание новой организационной структуры или вида деятельности.

Теоретические и эмпирические исследования проблем профессионального развития активно проводят отечественные и зарубежные ученые. Научные исследования проблем профессионального развития персонала на уровне организации осуществляются в области теории управления, в том числе управления персоналом такими учеными как Брукинг Э., Равен Дж., Хариссон Р., Хентце И., Базаров Т.Ю., Галаева Е.В., Генкин Б.М., Гудикова О.В., Журавлев П.В., Зубкова А.Ф., Ивановская Л.В:, Карташов С.А., Кибанов А.Я., Курбатова М.Б., Магура М.И., Матирко В.И., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г., Паршина В.С., Свистунов В.М., Столярова В.А., Шекшня С.В. и др. Различным проблемам развития персонала посвящены исследования и в

области социологии управления таких ученых как Авдошина З.А., Амбалова А.Б., Деркач А.А., Мархиев М.И., Устинова О.В. и т.д.

Следует отметить, что исследования, посвященные адаптации зарубежной концепции управления профессиональным развитием персонала в российских организациях, как правило, осуществляются специалистами, работающими в области экономической науки, например, Ахаяном С.А., Маховым Г.А., Сафроновой Г.В., Клементовичус Я.Я. и др.

Концепция корпоративного обучения как основы развития персонала организации нашла отражение в работах Друкера П., Кенджелла В. и Дилла У., Арджириса К. и Шеена Д., Сенге Питера М., Тобина Д. Благодаря работам этих авторов произошло осмысление профессионального образования как непрерывного процесса.

Вопросам организации процесса внутрифирменного профессионального обучения, исследованию современных методов непрерывного образования посвящены труды Матушанского Г.К., Красовского Ю.Д., Королькова В., Егоршина А.П., Новикова П.М., Зуева В.М., Магуры М.И., Курбатовой М.Б., В.А. Дятлова, Ю.Г. Одегова, и других. Имеются отдельные исследования, посвященные такой разновидности непрерывного образования, как корпоративные университеты, например, Гительмана Л.Д., Исаева А.П., Каганова В.Ш.

В то же время эмпирическая база рекомендаций в области совершенствования процесса профессионализации кадров остается крайне незначительной. В практике отечественного управления персоналом во всех сферах и областях хозяйствования наблюдается явный дефицит обоснованных рекомендаций в области подготовки кадров в процессе профессиональной деятельности, организации обучения персонала в органическом единстве с общей системой управления предприятием.

Наличие у персонала некоего набора знаний по специальности, отлаженное на определенном этапе деятельности производство не могут обеспечить компании вечный успех и лидерство среди конкурентов. В любой

организации победы обусловливаются совместными усилиями руководителей и подчиненных. Прозрачная мотивация, благоприятный климат в коллективе, желание и готовность работников посвящать себя работе, их преданность компании и лояльность к руководству - вот то, что способствует укреплению положительных отношений между работодателем и работником. Желание сотрудников расти и развиваться в данной организации означает улучшение качества работы, отсутствие «перебежчиков» к конкурентам, быстрый и качественный подбор специалистов на вакантные должности. Таким образом, от этого напрямую зависит общая эффективность компании.

Нехаева Виктория Викторовна
студентка 4 курса
Курганского филиала
ОУП ВО «АТиСО»

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ЗАО «УРАЛМОСТОСТРОЙ» МОСТООТРЯД №82

В результате исследования выявлено, что обучение, повышение квалификации персонала в ЗАО «Уралмостострой» Мостоотряд №82 не отвечает современным требованиям. Обучение в целом носит теоретический характер, часто формальный, отсутствует утвержденный график обучения на год.

В целях совершенствования системы профессиональной подготовки персонала ЗАО «Уралмостострой» Мостоотряд №82 предложены следующие мероприятия:

- внедрить процедуру аудита в систему управления развитием персонала;
- совершенствование системы повышения квалификации и переподготовки кадров вне рабочего места и на рабочем месте.

Цель аудита управления обучением персонала - оценка социальной и экономической эффективности мероприятий, обеспечивающих овладение работниками знаниями, умениями и навыками, необходимыми для повышения

конкурентоспособности предприятия и персонала.

Задачи аудита управления обучением персонала заключаются в том, чтобы оценить:

- соответствие уровня профессиональной подготовки персонала требованиям рабочих мест и стратегии развития организации;

- социальную направленность программ обучения и развития карьеры персонала;

- экономическую эффективность программ обучения персонала.

Ответ на вопрос о степени соответствия уровня профессиональной подготовки требованиям рабочего места аудитор может получить, проанализировав результаты проводимой в организации аттестации кадров. Оценка ее качества позволяет аудитору сделать выводы о том, как организована работа по обеспечению соответствия уровня профессиональной подготовки персонала требованиям рабочих мест.

Аудитор проводит оценку системы обучения в организации по нескольким критериям. По результатам проведенного анализа выявляются проблемные зоны, неудовлетворенные желания персонала в обучении и его нереализованный потенциал, формулируются рекомендации по совершенствованию системы повышения квалификации и развития творческого потенциала кадров.

В ходе аудита экономической эффективности обучения выявляется влияние результатов обучения персонала на повышение производительности труда, снижение издержек производства, повышение качества продукции, повышение эффективности командной работы, поддержание высокой конкурентоспособности предприятия и персонала.

По результатам аудита управления обучением и деловой карьерой вскрываются существующие проблемы и разрабатываются основные направления по развитию человеческого потенциала, являющегося основой повышения конкурентоспособности организации и персонала.

Исходя из данных анализа количественного и качественного состава рабочих кадров на ЗАО «Уралмостострой» Мостоотряд №82 было

установлено, что положение с подготовкой, переподготовкой и повышением квалификации рабочих кадров требует дальнейшего совершенствования.

Проведенный анализ показал, что наибольшее число работников прошли обучение в 2012г., что составило 12,8% от общей численности работников. Процесс подготовки работников осуществляется непосредственно на предприятии. В 2014 г. было подготовлено 5 специалистов и 15 рабочих, что на 2,9 % меньше, чем в 2013г., и соответственно на 6,4% меньше чем в 2012г.

Образование и профессиональная подготовка имеют огромное значение для повышения эффективности производства. Быстрые технологические изменения требуют поддержки и расширения профессиональной подготовки без отрыва от производства.

К тому же на предприятии ведется стремительно расширение и обновление производства, также внедряются новые технологии, которые требуют соответствующих умений и знаний в своем использовании. И поэтому появляется необходимость обязательного профессионального обучения.

Высокий образовательный уровень рабочих способствует скорейшему освоению новых видов работ. Больше половины рабочих предприятия составляют работники со средним образованием, поэтому можно сделать вывод о необходимости проведения программы технического обучения работников.

Проанализировав процесс обучения и повышения квалификации на предприятии в данном случае возможны два варианта:

1) заключение договора с центром подготовки кадров для прохождения обучения работников с отрывом от производства;

2) проведение обучения без отрыва от производства с помощью приглашенного специалиста.

Срок обучения по программам повышения квалификации и переподготовки обычно составляют 50% времени от программ основной подготовки новых рабочих. Разработана чрезвычайно гибкая система, позволяющая предприятиям, направляющим в учебный центр своих

работников, выбрать оптимальный график занятий.

Обучение в учебном центре имеет ряд преимуществ, например, занятие проводятся опытными экспертами, используются современное оборудование и информация, наглядность обучения (показ технологических, трудовых процессов и их элементов, демонстрация образцов моделей, макетов, схем), систематичность и последовательность в обучении (строгое соблюдение системы обучения по программе).

Профессиональная подготовка рабочих представлена следующими видами обучения, обеспечивающими его непрерывность:

1 Подготовкой новых рабочих – это овладение обучающимися, которые не имели раньше, одной (или несколькими) рабочими профессиями.

2 Повышение квалификации рабочих - последовательное целенаправленное совершенствование знаний, практических умений и навыков, рост мастерства по имеющейся профессии.

3 Переподготовки (переобучение) рабочих - обучением рабочих вторым (смежным) профессиям.

Наиболее удобным для предприятия является вариант обучения без отрыва от производства. На предприятие приглашается специалист по обучению из специализированного центра. Им составляется учебная программа, по которой в дальнейшем будет происходить обучение.

Специалист по обучению обязан:

- определить соответствующие требования;
- обеспечить необходимую организацию процесса обучения;
- обеспечить контроль его эффективности.

Обучающая система разбита на блоки:

1 Изучение конструкции производственного оборудования, используемого на производстве.

2 Изучение системы управления производственным оборудованием.

3 Изучение принципов проведения технологического процесса.

4 Изучение способов предотвращения аварийных ситуаций на

производстве.

В каждом блоке предусмотрена структура:

- изучение теоретического материала (производственные инструкции, схемы, чертежи);

- демонстрация (ознакомление с объектом, выполнение заданий от простых к более сложным);

- тестирование по пройденному материалу.

Завершающим этапом процесса профессионального обучения является приобретение новых знаний и навыков.

Разработанные мероприятия будут способствовать:

- совершенствованию системы профессионального развития персонала организации;

- более высокому уровню производительности труда, качества продукции вследствие освоения новых технологий, оборудования, приемов и методов труда;

- получению мотивированных и лояльных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данным предприятием, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы;

- для рабочих это будет означать повышение конкурентоспособности на рынке труда.

В ходе проведения оценки эффективности предложенных мероприятий были определены экономические и социальные последствия их реализации.

Социальная эффективность обучения сотрудников учреждения, прежде всего, отразится:

- в росте индивидуальной производительности труда;

- в заинтересованности к работе, проявится интерес к повышению квалификации;

- в росте высококвалифицированных кадров в организации;

- сокращению текучести кадров.

Производительность труда 1 работника в месяц до обучения составляла

60 тыс.р., после обучения она составляет 68 тыс.р. следовательно, она увеличилась по сравнению с прошлым годом на 8 тыс.р. Прирост производительности труда за год составит – 96 тыс.р. Производительность труда бригады после обучения будет составлять 680 тыс.р.

Таким образом, можно сделать вывод, что экономический эффект от подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала ЗАО «Уралмостострой» Мостоотряд №82 будет положительным, что позволит в дальнейшем обучать работников, а также мотивировать их трудовую деятельность.

Новиков Дмитрий Алексеевич
студент 4 курса
Курганского филиала
ОУП ВО «АТиСО»

ЭФФЕКТИВНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Решения о судьбе бизнеса (предприятия, организации) принимаются на верхнем уровне управления и это называют стратегическим управлением. В большинстве компаний стратегическое видение успешного ведения конкурентной борьбы и завоевания рынков – это миссия отдельных высококвалифицированных специалистов, а иногда и одного основателя. Стратеги в тумане будущего разглядывают цель и ориентируют на нее организацию. Какой должна быть организация через N лет, какими будут ее продукты, почему они будут пользоваться спросом, почему потребители отдадут им предпочтение перед конкурентами, и так далее. Это и есть стратегическое видение (иногда его называют визией).

Но к цели нужно проложить путь – определенные направления действий организации. Путь к долгосрочной цели состоит из множества переходных этапов. Пошаговое движение от одного этапа к другому планируется с учетом возможностей организации, состояния рынка и влияния конкурентов. Это и

есть стратегический план развития. К стратегическим планам и стратегическому планированию в настоящий момент больше негативное отношение, и это льет поддерживает тех предпринимателей, для которых разработка и формализация таких планов является странным. На наш взгляд, негативное отношение к стратегическому планированию – очередной перекос, а возник он как реакция на неудачи корпораций, которые подменили живую деятельность в стратегической области бюрократизированной системой планирования. Один из великих полководцев выразил мысль о том, что планы в большинстве случаев утрачивают свою актуальность, как только начались боевые действия. Но в то же время он подчеркнул большую важность процесса планирования, в течение которого проигрывается множество сценариев возможного развития событий, продумываются и просчитываются ресурсы и возможности, отрабатывается взаимодействие подразделений, тем самым осуществляется качественная подготовка к предстоящим боевым действиям.

Стратегическое планирование необходимо именно потому, что мы не можем ничего предсказать... «Стратегическое планирование имеет дело не с будущими решениями, а с перспективностью настоящих решений. Решения существуют только в настоящем. Вопрос, который встает перед тем, кто принимает стратегическое решение, состоит не в том, что сделала бы его организация завтра, а в том, что мы должны сделать сегодня, чтобы подготовиться к неизвестному завтра» (Питер Друкер).

Одно и то же вещество для человека может стать как ядом, так и лекарством – все зависит от дозы и способа применения. Так и в случае со стратегическим планированием. Если отношение к стратегическому плану – как к формальному документу, который составляется один раз в год или в несколько лет и должен неукоснительно соблюдаться после утверждения, то такое планирование для организации – яд. В этом случае эффективность управления предприятием будет неудовлетворительной и губительной для предприятия. А если стратегическое планирование рассматривается как процесс обучения организации прогнозированию событий, подготовки к

ведению конкурентных боевых действий, а сам план становится стратегическим ориентиром, который должен корректироваться в процессе реализации, то такой подход приносит предприятию большую пользу. В этом случае эффективность управления предприятием значительно повышается.

Многие основатели бизнеса, обладая предпринимательским талантом, правильно определяют стратегические приоритеты развития бизнеса на интуитивном уровне, и такие стратегии для предприятия становятся выигрышными. Но нельзя путать интуитивное предвидение с управлением на основе этого предвидения. Если направления развития не известны работникам организации, отсутствует ощущение стратегической направленности, стратегия не разбита на цели и задачи каждого подразделения и работника, то это я называю интуитивным управлением одного человека. В реальности такой интуитивный стратегический менеджмент возможен только до определенных масштабов бизнеса. Поскольку многие решения в области оперативного управления основываются на стратегических ориентирах, осознанные правильные решения может принимать только управляющий собственник бизнеса. У его подчиненных нет достаточной информации для принятия верных решений. На начальной стадии развития организации, как правило, используется директивный стиль управления, и все важные бизнес-процессы замыкаются на собственнике бизнеса. Директивный стиль управления означает управление через прямые указания (директивы).

Типичная картина директивного управления. Подчиненный, получив прямое указание (директиву) на исполнение чего-либо, начинает его выполнять. При этом постановка задачи предполагает определенный сценарий развития ситуации. Если развитие ситуации отклоняется от сценария, то подчиненный становится в тупик и вынужден опять беспокоить руководителя, чтобы тот принял решение и дал ему новые указания. Пока подчиненных не так много и бизнес-процессы все на виду, собственник справляется с этим потоком запросов на принятие решений и выдачу директив. Но как только бизнес начинает расти, управляющий собственник становится «тормозом процессов».

Подчиненные часами и днями ожидают решений, а процессы в это время заморожены, так как основной центр принятия решений перегружен. Не буду останавливаться на эмоциональных аспектах такого положения, когда собственник ощущает себя загнанной лошадью, скажу лишь о том, что такая ситуация чрезвычайно вредна для бизнеса и может привести к серьезным экономическим потерям и спровоцировать проблемы на стратегическом уровне – серьезные осложнения отношений с клиентами, поставщиками, внутри коллектива, ухудшение имиджа торговой марки и так далее. Эффективность директивного управления предприятием резко устремляется к нулю, как только предприятие переходит определенную границу деловой активности.

Когда у предприятия есть стратегическое видение, обозначены стратегические ориентиры, то компанию нужно провести по выбранному пути к желанной цели как можно быстрее с наименьшими затратами. Это уже задачи оперативно-тактического управления.

Эффективность тактического управления предприятием

Когда есть стратегическое видение и стратегический план, то организацию нужно провести по выбранному пути к желанной цели. Для того чтобы силы и ресурсы организации были направлены на решение стратегических задач, необходимо ежедневно и ежечасно правильно управлять ресурсами – человеческими, финансовыми, материальными, временными. Долгосрочные стратегические цели достигаются посредством ежедневных усилий множества рядовых работников. Один большой шаг организации состоит из множества маленьких шагов ее сотрудников. Когда работники шагают слаженно в нужном направлении, это говорит о том, что люди, их организовывающие, – хорошие управленцы и в целом эффективность управления предприятием находится на достаточно высоком уровне.

Об эффективности управления предприятием можно судить по тому, как рядовые сотрудники понимают и воспринимают информацию о целях и задачах, умеют принимать правильные решения на своем уровне, действуют адекватно обстановке, нацелены на решение задач предприятия; какие

возникают конфликтные ситуации, как они разрешаются; как скоординированы действия работников и подразделений, как подкреплены своевременным выделением ресурсов и так далее.

Новиков Дмитрий Алексеевич
студент 4 курса
Курганского филиала
ОУП ВО «АТиСО»

СТРАТЕГИЯ - ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ. КЛАССИФИКАЦИЯ СТРАТЕГИЙ

Стратегия - интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей предприятия. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности.

В литературе по стратегическому планированию существует два противоположных взгляда на понимание стратегии. В первом случае стратегия – это конкретный долгосрочный план достижения некоторой цели, а выработка стратегии – это процесс нахождения некоторой цели и составление долгосрочного плана. Такой подход основывается на том, что все возникающие изменения предсказуемы, происходящие в среде процессы носят детерминированный характер и поддаются полному контролю и управлению.

Во втором случае под стратегией понимается долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы внутрипроизводственных отношений, а также позиций предприятия в окружающей среде. При таком понимании, стратегию можно охарактеризовать как выбранное направление деятельности, функционирование и рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей. В стратегическом планировании направление деятельности выбирается обычно по результатам стратегического анализа, проведенного с помощью матрицы БКГ и других матриц, а также по результатам SWOT анализа предприятия.

В деловой жизни под стратегией понимается общая концепция того, как достигаются цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. Такая концепция (соответствует стратегии второго типа) включает в себя несколько элементов. Прежде всего, к ним относится система целей, включающая миссию, общеорганизационные и специфические цели. Другой элемент стратегии – политика, или совокупность конкретных правил организационных действий, направленных на достижение поставленных целей.

Обычно стратегия разрабатывается на несколько лет вперед, конкретизируется в различного рода проектах, программах, практических действиях и реализуется в процессе их выполнения. Значительные затраты труда и времени многих людей, необходимые для создания стратегии предприятия, не позволяют ее часто менять или серьезно корректировать. Поэтому она формулируется в достаточно общих выражениях. Это – предполагаемая стратегия.

Вместе с тем, как внутри организации, так и вне ее появляются новые непредвиденные обстоятельства, которые не укладываются в первоначальную концепцию стратегии. Они могут, например, открыть новые перспективы развития и возможности для улучшения существующего положения дел или, наоборот, заставить отказаться от предполагаемой политики и плана действий. В последнем случае первоначальная стратегия становится нереализуемой и предприятие переходит к рассмотрению и формулированию неотложных стратегических задач.

В общем случае, на предприятии может быть разработано и реализовано четыре основных типа стратегий:

1 Стратегии концентрированного роста – стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта.

2 Стратегии интегрированного роста – стратегия обратной вертикальной интеграции, стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.

3 Стратегии диверсификационного роста – стратегия центрированной

диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации.

4 Стратегии сокращения – стратегия ликвидации, стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения, стратегия сокращения расходов.

Любая стратегия включает общие принципы, на основе которых менеджеры данной организации могут принимать взаимоувязанные решения, призванные обеспечить координированное и упорядоченное достижение целей в долгосрочном периоде.

Стратегия в компании разрабатывается и реализуется на всех уровнях стратегического управления.

Первый уровень – корпоративный – присутствует в компаниях, действующих в нескольких сферах бизнеса. Здесь принимаются решения о закупках, продажах, ликвидациях, перепрофилировании тех или иных сфер бизнеса, рассчитываются стратегические соответствия между отдельными сферами бизнеса, разрабатываются планы диверсификации, осуществляется глобальное управление финансовыми ресурсами.

Второй уровень – сферы бизнеса – уровень первых руководителей недиверсифицированных организаций, или совершенно независимых, отвечающих за разработку и реализацию стратегии сферы бизнеса. На этом уровне разрабатывается и реализуется стратегия, базирующаяся на корпоративном стратегическом плане, основной целью которой является повышение конкурентоспособности организации и ее конкурентного потенциала.

Третий – функциональный – уровень руководителей функциональных сфер: финансов, маркетинга, НИОКР, производства, управления персоналом и т.д. Четвертый – линейный – уровень руководителей подразделений организации или ее географически удаленных частей, например, представительств, филиалов.

Недиверсифицированная организация имеет, соответственно, три уровня стратегий.

Разнообразие стратегий, применяемых в стратегическом управлении,

весьма затрудняет их классификацию. Среди классификационных признаков наиболее существенны следующие:

- уровень принятия решений;
- базовая концепция достижения конкурентных преимуществ;
- стадия жизненного цикла отрасли;
- относительная сила отраслевой позиции организации;
- степень «агрессивности» поведения организации в конкурентной борьбе.

Например, классификация стратегий предприятия согласно уровню принятия решений имеет следующий вид:

- корпоративная;
- деловая;
- функциональная;
- оперативная (последняя может быть включена в функциональную).

Усложняющим фактором при классификации стратегий является то, что большинство стратегий не могут быть однозначно определены по одному из признаков. Так, Забелин П. В. и Моисеева Н. К. предлагают классифицировать стратегии всего по трем признакам:

- принадлежность к пяти основополагающим стратегиям достижения конкурентных преимуществ (глобальные стратегии);
- принадлежность к стратегиям управления портфелем сфер бизнеса (портфельные стратегии);
- принадлежность к стратегиям, применяемым в зависимости от внешних и внутренних условий (функциональные).

Выбор стратегии предполагает изучение альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ.

Реализация стратегии осуществляется через разработку программ,

бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции. Решающая роль принадлежит высшему руководству. Его деятельность на стадии реализации стратегии может быть представлена в виде пяти последовательных этапов.

Первый этап: углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. На данном этапе решаются следующие основные задачи:

- уяснение сущности выдвинутых целей, выработанных стратегией, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды;

- доведение идей стратегического плана и смысла целей до сотрудников предприятия с целью подготовки условий для их вовлечения в процесс реализации стратегий.

Второй этап: разработка комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у предприятия ресурсов. На этом этапе проводится оценка ресурсов, их распределение и приведение в соответствие с реализуемыми стратегиями. Для этого составляются специальные программы, выполнение которых должно способствовать развитию ресурсов. Например, это могут быть программы повышения квалификаций сотрудников.

На третьем этапе высшее руководство принимает решения о внесении изменений в действующую организационную структуру.

Четвертый этап состоит в проведении тех необходимых изменений на предприятии, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Для этого составляется сценарий возможного сопротивления изменениям, разрабатываются мероприятия по устранению или уменьшению до минимума реального сопротивления и закреплению проведенных изменений.

Пятый этап: корректировка стратегического плана в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникшие обстоятельства.

Результаты реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы

обратной связи осуществляется контроль деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов.

Орлова Людмила Владимировна
студент 4 курса
Курганского филиала
ОУП ВО «АТиСО»

УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

Мотивация выражается в трудовых мотивах и установках, которыми руководствуется работник в своем трудовом поведении. Цель изучения мотивации труда - выявление механизма формирования отношения к труду и управления им. Главные рычаги мотивации – стимулы (побуждающие факторы) и мотивы (внутренние установки человека).

На поведение человека в труде, формирование его отношения к труду влияет множество факторов. Они стимулируют или сдерживают увеличение трудовых усилий, использование трудящимися своих знаний и опыта, умственных и физических способностей. Отношение к труду определяется системой ценностей человека, условиями труда, созданными на предприятии и применяемыми стимулами [3, с.21].

Таким образом, в общем случае под мотивацией понимается процесс воздействия на человека совокупности внутренних и внешних факторов, которые побуждают его к деятельности, определяют границы и формы этой деятельности, задают цели, на достижение которых должна быть направлена эта деятельность. В узком смысле мотивация труда – это стимулирование работника или группы работников к деятельности по достижению целей предприятия через удовлетворение их собственных потребностей.

Основными формами мотивации работников организации в рамках принятой классификации методов являются:

-заработная плата как объективная оценка вклада работника в результате деятельности предприятия;

-система внутрифирменных льгот работника:

- эффективное премирование, доплаты за стаж,

-страхование здоровья работников за счет предприятия,

-предоставление беспроцентных ссуд,

-оплата расходов на проезд к месту работы и обратно,

-льготное питание в рабочей столовой, продажа продукции своим работникам по себестоимости или со скидкой;

-увеличение продолжительности оплачиваемых отпусков за определенные успехи в работе;

-более ранний выход на пенсию, предоставление права выхода на работу в более удобное для работников время);

-мероприятия, повышающие привлекательность и содержательность труда, самостоятельность и ответственность работника;

-устранение статусных, административных и психологических барьеров между работниками, развитие доверия и взаимопонимания в коллективе;

-моральное поощрение работников;

-повышение квалификации и продвижение работников по службе [2, с.65].

Таким образом, мотивация - один из важнейших и трудно изменяемых факторов, который следует учитывать при приеме на работу и последующем построении системы руководства коллективом организации.

Первые основы теории мотивации были отражены в труде Адама Смита «Исследование о природе и причинах богатства народов». В условиях, когда большинство людей боролось за выживание, был вполне понятен вывод, к которому пришел Смит, о том, что человек всегда, когда ему представится такая возможность, будет стараться улучшить свое экономическое положение. Примерно в 1910 г. возникла «школа научного управления» Тейлора [1, с.94].

Современные теории мотивации делятся на две категории: содержательные и процессуальные. Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых

потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. К ним относят теории Абрахама Маслоу, Дэвида Макклелланда и Фредерика Герцберга. Более современные процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Основные процессуальные теории - это теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера.

Выбор тех или иных составляющих системы мотивации может зависеть от самых различных факторов, таких как:

1) традиции. Для зарубежных компаний традиционным является преимущественное использование методов материального стимулирования, а для российских характерно преобладание моральных стимулов;

2) финансовое состояние организации. Организациям, которые не могут обеспечить работникам получение высокой заработной платы, целесообразно шире применять методы нематериального стимулирования и наоборот, обеспечивая высокую оплату труда, предприятие может меньше внимания уделять нематериальным стимулам;

3) текущие цели управления персоналом (привлечение в организацию новых, высокопрофессиональных сотрудников, сохранение персонала, повышение интенсивности труда);

4) стадия жизненного цикла, на котором находится организация. Стадия становления организации характеризуется большими расходами и незначительной прибылью. На этой стадии организации очень нужны опытные работники, хорошие профессионалы, способные оперативно решать довольно широкий круг вопросов. При этом организация не имеет возможности направлять на оплату труда значительные средства. В связи с этим система материального стимулирования должна активно дополняться другими элементами [2, с.70].

Таким образом, в ходе проведения теоретического исследования была изучена сущность и содержание стимулирования и мотивации труда, приведена характеристика методов стимулирования труда и мотивации персонала,

выявлены критерии оценки эффективности методов стимулирования и мотивации труда персонала, а также факторы, влияющие на эффективность мотивации и стимулирование труда персонала.

Список использованных источников:

1. Бухалков М.И. Управление персоналом на предприятии: учебник для вузов – М.: Издательство «Экзамен», 2014. – 320с.

2. Колесницкий С. Роль мотивации в эффективном управлении предприятием// Проблемы теории и практики управления. –2011.-№1. – С.65-78

3. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы// Человек и труд. – 2013. - № 10. – С.21-25

Орлова Людмила Владимировна
студент 4 курса
Курганского филиала
ОУП ВО «АТиСО»

АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «СИНТЕЗ»

Открытое Акционерное Общество «Синтез» является одним из лидеров фармацевтической промышленности России. Основной вид деятельности ОАО «Синтез» - производство фармацевтической продукции. ОАО «Синтез» обладает развитой сетью дистрибьюторов среди государственных организаций и коммерческих предприятий.

В целях совершенствования управления и учитывая запросы потребителей, ОАО «Синтез» в 2003г. приступило к разработке и внедрению системы менеджмента качества (СМК) в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2001 и в 2004 г. получило сертификат соответствия, сертификационный аудит был проведен фирмой ПРОНАП г. Челябинск.

Организационная структура управления является линейно – функциональной, представляет собой схему распределения задач и

полномочий, позволяет распределять права, обязанности и ответственность по уровням управления.

Достоинства данной структуры заключаются в высокой компетентности функциональных руководителей, уменьшении дублирования усилий и потребления материальных ресурсов в функциональных областях, формализации и стандартизации процессов.

Проведённый анализ хозяйственной деятельности ОАО «Синтез» позволяет сделать следующие выводы - в 2014г. ОАО «Синтез» расширило номенклатуру выпускаемой продукции, реализовано продукции на сумму 471 млн. р. Темп роста составил 122,2 % по сравнению с 2013г.

Основными направлениями деятельности предприятия в области кадровой политики являются планирование и прогнозирование потребности в персонале, наем, отбор и прием персонала, подбор и расстановка персонала, мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала.

Численность работающих на комбинате на 31.12.2014г. –3473 чел.

Положительной тенденцией следует считать, что за последнее время на ОАО «Синтез» происходит омоложение кадрового состава, при этом сокращается численность работников в возрасте от 51 до 55 лет и возрастает численность работников в возрасте от 20 до 30 лет. Для организации данная тенденция является положительной, так как на комбинат приходит более работоспособный персонал.

Одним из факторов успеха организации является стабильность и профессионализм кадров. Сотрудники комбината стараются закрепиться на работе, поэтому увеличивается количество работников персонала со стажем работы более 5 лет.

Анализ движения кадров свидетельствует о высокой их текучести, что обусловлено:

- неудовлетворенностью работников размерами заработной платы;
- неблагоприятными условиями и режимом труда;
- несоответствием образовательного уровня и содержанием труда.

На ОАО «Синтез» существует система мотивации персонала, при которой практикуется сочетание экономических и неэкономических способов.

В обобщенном виде система мотивации труда, существующая в организации, может быть представлена как совокупность следующих блоков: материальное стимулирование, моральное поощрение и социальные программы.

Для оценки степени удовлетворенности работников системой мотивации персонала был проведен опрос работников организации вопросником.

Данные опроса показали, что 47 % сотрудников оценивают уровень мотивации на предприятии как низкий, при этом 50 % опрошенных заявили, что со стороны руководства не предпринимается никаких действий для изменения ситуации.

Отсутствие возможности профессионального и карьерного роста приводят к тому, что увольняются работники, имеющие среднее специальное и высшее образование.

Отсутствие мероприятий по сплочению коллектива, а также неэффективная привязка зарплаты к результатам труда, приводит к неблагоприятному психологическому климату в организации.

Большинство опрошенных считает, что существующую систему мотивации в организации необходимо усовершенствовать, при этом необходимым условием эффективности системы стимулирования служит должное соответствие мотивов и стимулов.

Таким образом, принятая в организации система мотивации труда базируется на сочетании методов материального стимулирования и психологических методах воздействия.

Анализ системы мотивации труда персонала показал, что система мотивации труда является недостаточно эффективной, в связи с этим необходима разработка и внедрение более совершенной системы мотивации, направленной на снижение текучести кадров и повышение производительности труда и качественных показателей.

Создание новой системы мотивации является процессом длительным и весьма «болезненным» для организации, тем более в условиях нестабильности экономического положения организации, которая характерна для ОАО «Синтез». Таким образом, в данных условиях необходимо совершенствование системы мотивации кадров.

Первым направлением улучшения мотивации - совершенствование организации труда. Оно предполагает постановку целей, расширение трудовых функций, обогащения труда, производственную ротацию, применение гибких графиков, улучшению условий труда.

Ещё одним аспектом проблемы улучшения условий и правильной организации труда является низкая трудовая культура самих работников. Длительное время, работая в неудовлетворительных условиях, человек не умеет, да и не хочет правильно организовывать свое рабочее место.

Предлагается внедрение, хотя бы среди инженерно-технического персонала, элементов японской системы управления производительностью, одним из которых является повышение культуры производства. Соблюдение пяти принципов организации рабочего места позволяет улучшить условия труда и повысить его производительность:

1) ликвидировать ненужные предметы на рабочих местах;

2) правильно располагать и хранить нужные предметы;

3) постоянно поддерживать чистоту и порядок на рабочем месте;

4) постоянно поддерживать готовность рабочего места к проведению работы;

5) соблюдать дисциплину и следовать перечисленным принципам.

Предлагаемые мероприятия по повышению мотивации труда персонала можно разделить на несколько направлений:

1) материальное стимулирование;

2) совершенствование условий труда персонала;

3) неденежное стимулирование.

Таким образом, реализовать материальный аспект мотивации труда

можно лишь путем повышения справедливости оплаты труда. То есть оплата труда должна быть непосредственно связана с итогами труда.

Работники должны быть убеждены в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда.

Таким образом, разработанные мероприятия, будут способствовать совершенствованию системы мотивации в ОАО «Синтез», что подтверждается полученными данными и представленными расчетами:

-общего заработка работника;

-общих финансовых результатов деятельности предприятия;

-эффективности системы мотивации труда.

Главным критерием эффективности системы мотивации является наличие зависимости результатов работы организации в целом и каждого работника в частности, что и будет присутствовать в ОАО «Синтез» в случае внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию существующей в организации системы стимулирования и мотивации труда.

Помимо экономического эффекта, внедрение мероприятий позволит получить следующий социально - психологический эффект, который также играет не маловажную роль:

1 Повышение уровня жизни сотрудников ОАО «Синтез».

2 Повышение уровня удовлетворенности потребителей.

3 Повышение материальной и моральной заинтересованности.

4 Снижение стрессовых ситуаций.

5 Повышение уровня микроклимата в коллективе.

Внедрение предложенных мероприятий в сочетании с совершенствованием иных методов управления позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления предприятием.

Первухина Светлана Александровна
студент 4 курса Курганского филиала
ОУП ВО «АТиСО»

УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА

В литературе по социальной психологии и психологии управления понятие «социально-психологический климат» (СПК), используется наряду с такими понятиями, как «морально-психологический климат», «психологическая атмосфера», «нравственный климат» и т.д. Все эти понятия характеризуют межличностные отношения членов малой группы (коллектива), их отношение к труду, настроение [1, с. 32].

Насчитывается несколько десятков определений социально-психологического климата и различных исследовательских подходов (Г.М. Андреева, И.П. Волков, Е.С. Кузьмин, В.В. Новиков, В.Б. Ольшанский, Б.Д. Парыгин, К.К. Платонов, А.А. Русалинова, Л.А. Свенцицкий, В.М. Шепель, Ю.А. Шерковин и другие).

В.М. Шепель одним из первых попытался раскрыть содержание понятия «социально-психологический климат» как эмоциональную окраску психологических связей членов коллектива, возникающую на основе их близости, симпатии, совпадения характеров, интересов и склонностей.

Р.Х. Шакуров рассматривает понятие психологического климата с двух его сторон: психологической, которая раскрывается в эмоциональных, волевых, интеллектуальных состояниях и свойствах группы, и социально-психологической, которая проявляется в интегративных особенностях психологии группы, значимых для сохранения ее целостности и для ее функционирования как самостоятельного объединения людей.

По мнению К.К. Платонова и В.Г. Казакова, социально-психологический климат - это такое свойство группы, которое определяется межличностными отношениями, создающими стойкие групповые настроения и мысли, от

которых зависит степень активности в достижении целей, стоящих перед группой [5, с. 197].

Анализ различных точек зрения на содержание понятия социально-психологического климата позволяет сделать вывод, что он представляет собой полифункциональное социально-психологическое образование, которым опосредуется любая деятельность коллектива (группы).

Социально-психологический климат как интегральное состояние коллектива включает в себя целый комплекс различных характеристик. Поэтому его невозможно измерить по какому-либо одному показателю [3, с. 215].

Характеристики благоприятного социально-психологического климата:

- в коллективе преобладает 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, критика высказывается с добрыми пожеланиями;

- в коллективе существуют нормы справедливого и уважительного отношения ко всем его членам, помогают новичкам;

- в коллективе высоко ценят такие черты личности как принципиальность, честность, трудолюбие и бескорыстие;

- члены коллектива активны, полны энергии, они быстро откликаются, если нужно сделать полезное для всех дело, и добиваются высоких показателей в труде и профессиональной деятельности;

- успехи или неудачи отдельных членов коллектива вызывают сопереживание и искреннее участие всех членов коллектива [2, с. 135].

Формирование благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива является одним из важнейших условий борьбы за рост производительности труда и качество выпускаемой продукции. Вместе с тем социально-психологический климат является показателем уровня социального

развития коллектива и его психологических резервов, способных к более полной реализации [3, с. 221].

Меры формирования благоприятного социально-психологического климата: комплектование коллектива с учетом психологической совместимости работников. В зависимости от целей работы в коллективе надо сочетать разные типы поведения людей; необходимо оптимально ограничить количество лиц, подчиненных одному руководителю (5-7 чел.); отсутствие лишних работников и вакансий. Как недостаток, так и избыток членов группы ведет к ее неустойчивости: появляется почва для возникновения напряженности и конфликтов в связи с желанием нескольких лиц занять вакантное место и получить продвижение по работе или в связи с возникающей неравномерностью трудовой загрузки отдельных работников при наличии лишних лиц; служебный этикет, который начинается с внешнего вида [2, с. 136].

Опыт зарубежных и отечественных организаций подтверждает, что внимание к людям, забота об улучшении условий и охраны их труда приносят заметную отдачу, повышают деловой настрой. Средства, потраченные на производственную эстетику, благоустройство рабочего быта, налаженную систему управления социально-психологическим климатом окупаются с лихвой ростом производительности труда и качества работы [4, с. 367].

Значительный интерес представляет изучение японского опыта использования различных методов управления в данной сфере.

Японский менеджмент, основанный на коллективизме, использует весь спектр морально-психологических рычагов воздействия на личность, а именно:

1 Ротация рабочих мест. Для японских фирм характерно то, что вновь поступающий на работу, независимо от уровня его образования и профессиональной подготовки, до того, как займет соответствующий пост, должен пройти через все низовые должности.

2 Акцент на групповую работу. Для японской фирмы характерно, что в качестве базовой единицы рассматривается группа, а не отдельный сотрудник

[1, с. 35].

Также свои опыт и традиции имеют компании США. Наибольшее влияние на СПК имело распространение с середины 70-х гг. концепции качества трудовой жизни (КТЖ), суть которой - прямая связь, с одной стороны, между уровнем производительности труда и, с другой стороны, степенью самореализации человека в профессиональной деятельности и удовлетворением его личных потребностей на данном предприятии [4, с. 371].

Система КТЖ включает в себя комплекс ценностных ориентиров: самоактуализацию; перспективу роста; безопасность; социальную защищенность; морально-психологическую атмосферу; общественную значимость организации [1, с. 43].

Квалифицированное управление персоналом в области социально-экономического климата и персонала в общем – это возможность оставаться на прежнем уровне развития, а использование элементов зарубежного, в частности, японского опыта в период становления рыночных отношений, с учетом специфики развития отечественной экономики, во многом будет способствовать усилению эффективности деятельности работников [5, с. 219].

Список использованных источников:

1. Воробьев, Л.М. Стратегия и тактика управления человеческими ресурсами организации. – М.: Лабораторная книга, 2012. – 102 с.

2. Зеленкова М.Ю. Конфликтология. Учебник для бакалавров.-М.: Дашков и Ко, 2012. – 324 с.

3. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учеб.-практ. пособие / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 460 с.

4. Михалкина, Е.В. Управление человеческими ресурсами организации: теория, практика, технологии. – Ростов-н/Д, 2014. – 426 с.

5. Управление персоналом / под ред. П.Э. Шлендер. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 320 с.

Первухина Светлана Александровна
студент 4 курса Курганского филиала
ОУП ВО «АТиСО»

АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА КОЛЛЕКТИВА КУРГАНСКОГО ОТДЕЛЕНИЯ №8599 ОАО «СБЕРБАНК РОССИИ»

Сберегательный банк Российской Федерации является одним из крупнейших банков страны и по ряду экономических показателей занимает ведущие позиции в кредитной системе. Сбербанк сегодня – это кровеносная система российской экономики, треть ее банковской системы. Банк дает работу и источник дохода каждой 150-й российской семье.

Основным структурным элементом Банка являются филиалы и дополнительные отделения, в том числе и Специализированный дополнительный офис 8599/076 ОАО Сбербанка России Курганское отделение 8599.

Имущество Сбербанка России составляют основные фонды и оборотные средства, а также иные ценности, которые отражаются в балансовой отчетности предприятия. Чистая прибыль за 2014 г. составила 290,3 млрд. р.

Обеспеченность трудовыми ресурсами – наиболее важный для любой организации вопрос. Среднесписочная численность персонала дополнительного офиса 8599/076 – 25 чел. Наиболее важным критерием для работников банковской сферы является уровень квалификации и образования. Безусловно, большинство работников организации (96%) имеют высшее образование, так как его наличие является одним из главных условий при приеме на работу в Сбербанк России.

В коллективе отделения практически нет признаков благоприятного климата. Зато имеются все признаки неблагоприятного социально-психологического климата, а именно:

- в организации преобладают подавленное настроение, пессимизм,

антипатия людей друг к другу;

- сотрудники проявляют отрицательное отношение к более близкому общению друг с другом и нежелание участвовать в общих корпоративных мероприятиях;

- коллектив заметно разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых», проявляются элементы моббинга (неявного выдавливания сотрудника из коллектива), равнодушное или агрессивное отношение к новичкам;

- в коллективе возникают конфликтующие между собой группировки, которые отказываются от участия в совместных делах;

- высокая текучесть кадров, частые переходы сотрудников в другие подразделения на равнозначные должности и др.

Для решения данных проблем можно предложить следующие рекомендации:

- привлечение внешнего психолога;

- проведение диагностики психологического климата в коллективе;

- организация неформальных корпоративных мероприятий.

Чтобы создать благоприятный социально-психологический климат, необходимо провести его полную диагностику. Для этого необходимо присутствие психолога в коллективе и оказание им психологической поддержки членам коллектива отделения.

Необходимости в организации рабочего места для психолога в отделении нет. Управление центрального офиса по Курганской области по необходимости предоставляет психолога в различные отделения и филиалы. Цель привлечения внешнего психолога:

- оказание психологической поддержки;

- проведение комплексной диагностики коллектива.

Психологическую поддержку в таких ситуациях, как правило, необходимо осуществлять в следующих направлениях:

- направление «Управление стрессом» направлено на помощь

сотрудникам в преодолении стрессовых ситуаций;

- направление «Управление конфликтами» направлено на разрешение и предотвращение и профилактику конфликтных ситуаций в коллективе;

- направление «Психологическое развитие персонала» предусматривает развитие эмоционального интеллекта, создание эффективных команд, индивидуальный коучинг;

- направление «Работа с руководителем» направлено на проведение тестирований и тренингов для формирования пакета рекомендаций по коррекции стиля руководства состоящих из сочетания авторитарных и демократических качеств.

Также, чтобы создать благоприятный психологический климат, психологу необходимо будет провести полную диагностику персонала отделения.

Процесс психодиагностики персонала включает в себя шесть этапов:

1 Встреча психолога с руководством.

2 Составление плана работы психодиагностического исследования.

3 Определение комплекса психодиагностических методик.

4 Проведение исследования согласно плану.

5 Собеседование с руководством и представление результатов психодиагностики.

6 Повторные встречи с респондентами и обратная связь.

При проведении психодиагностического исследования учитывается уровень профессионального и личностного развития каждого конкретного сотрудника, специфика его профессиональной деятельности, продукции или услуги, с которыми он имеет дело, организация механизмов управления внутри организации, корпоративная культура.

Для поддержания «здорового» климата в коллективе и налаживания взаимоотношений между сотрудниками, начальством и подчиненными следует предложить ввести в практику комплекс неформальных коллективных мероприятий – корпоративных праздников.

В зависимости от целей проведения корпоративных мероприятий или праздников и состава их участников следует разделить мероприятия на:

- внутренние закрытые мероприятия – традиционные праздники, дни рождения;

- внутренние семейные – корпоративные пикники, спортивные мероприятия;

- открытые мероприятия– тренинги, семинары, слеты.

Рекомендуется составить план мероприятий на год с учетом государственных, общенародных и личных праздников.

Корпоративные праздники в жизни коллектива отделения будут направлены на выполнение целого ряда функций, а именно:

- адаптация (помощь новичкам во вхождении в коллектив);

- воспитание (приобщение сотрудников к значимым для организации ценностям);

- групповая мотивация;

- рекреация (необходимое отвлечение от трудового процесса, отдых);

- сплочение (на основе эмоционального сближения) и др.

Реализация предложенных мероприятий предполагает рост неэкономических показателей – показателей социальной эффективности:

- снижение текучести кадров;

- налаживание связей между сотрудниками и между отделами;

- повышение мотивации сотрудников;

- уменьшение количества стрессовых ситуаций на работе;

- исчезновение моббинга.

Для комплексной оценки эффективности рассматриваемых мероприятий возникает необходимость применения общего, интегрального показателя эффективности.

Для этого необходимо определить весовые значения каждого из показателей, включенных в расчет интегрального показателя эффективности. Изначально по каждому интегральному показателю эффективности отбирается

группа показателей, которые будут приниматься в расчет. Далее отобранные показатели оцениваются группой экспертов. Оценка степени важности каждого показателя проводится по 10-бальной шкале.

После проведения расчетов сумма эффективности всех показателей составила 86,76%. Это говорит о том, что эффективность мероприятий высокая, и это позволяет реализовать их в организации и тем самым сделать социально-психологических климат коллектива Специализированного дополнительного офиса 8599/076 более благоприятным.

Санина Дарья Сергеевна
студент 4 курса
Курганского филиала
ОУП ВО «АТиСО»

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В МАЛОМ И СРЕДНЕМ БИЗНЕСЕ

Опыт развития малого и среднего бизнеса, как в России, так и за рубежом, показал, что эффективность системы человеческих взаимоотношений в процессе труда является мощным резервом повышения производительности и увеличения общей эффективности производства. В связи с переходом многих малых и средних предприятий к новым формам собственности перед руководителем высшего и среднего звена, выдвинутыми из среды работников специалистов, возникают серьезные проблемы в области психологии и организации управления вообще и персоналом, в частности.

Управление персоналом - это комплексная прикладная наука об организационно-экономических, административно-управленческих, технико-технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал предприятия для повышения эффективности в достижении целей организации. Объектом этой науки являются личности и общности (формальные и неформальные группы, профессиональные и социальные группы, коллективы и организация в целом) на производстве [24].

В идеале управление персоналом - это создание организации,

работающей на принципе сотрудничества, в которой оптимально сочетается движение к общеорганизационным, групповым и индивидуальным целям.

Понятие «персонал» часто заменяется понятием «человеческие ресурсы». Ресурсный подход к персоналу основывается на понятии «ресурсы», что в переводе с французского означает «вспомогательное средство». К числу ресурсов относятся денежные средства, ценности, запасы, возможности, источники средств и доходов. Причисление людей к ресурсам переводит их больше в категорию «объект», чем «субъект», ограничивает их восприятие руководством рамками одного из многих ресурсов, ставит под сомнение целесообразность учета индивидуальности, индивидуальный подход и необходимость исследования, развития и полного применения потенциала.

Кадры - основной (штатный) состав квалифицированных работников предприятия, учреждения, организации.

Штат - перечень личного состава работников учреждения, организации, предприятия, утверждаемый, как правило, вышестоящим органом. В каждом учреждении (предприятии) имеется штатное расписание, в котором определены структура аппарата, наименование штатных должностей, размеры окладов по каждой должности и т.д.

Роль управления персоналом в организационной структуре зависит от изменяющейся социально-экономической обстановки, принятой стратегии, квалификации персонала.

В Гражданском кодексе РФ определяется главная цель коммерческого предприятия - это достижение большего объема прибыли или большей рентабельности, то есть превышение результатов над затратами.

Российским законодательством принято следующее определение малого бизнеса: это предприятие с численностью 16-100 сотрудников, выручка от деятельности которого или балансовая стоимость его активов не превышают 400 млн. р. по результатам отчетности предыдущего года. Субъекты предпринимательской деятельности с численностью до 15-ти сотрудников этим же определением малого бизнеса признаются микропредприятиями и их

годовой доход либо балансовая стоимость активов не должны превышать 60 млн. р.

Малый бизнес - бизнес, опирающийся на предпринимательскую деятельность небольших фирм, малых предприятий, формально не входящих в объединения.

Определение среднего бизнеса предполагает предприятие с численностью сотрудников 101-250 чел., годовой доход которого или балансовая стоимость активов не превышает 1000 млн. р.

Малые и средние предприятия имеют ряд отличительных свойств, определяющих особенности управления. Среди них: гибкость, быстрая реакция на изменения, ориентация на региональный рынок (зачастую они являются основой сохранения малых и средних городов), простота структуры, предпринимательский дух, постоянный поиск собственной рыночной ниши [34].

Трудовые отношения в малом и среднем бизнесе в России предполагают реализацию нормативной модели, в которой профессиональная и добросовестная работа являются естественной основой договора между работником и работодателем, что означает интенсивный труд, практическое отсутствие развитой системы поощрений и наказания работников, низкий уровень социальный гарантий [11].

Исследователи отмечают, что уникальными чертами российской системы кадрового менеджмента являются крайне высокая гибкость систем рабочего времени и низкая формализация системы оценки персонала. Нехватка управленческих навыков и умений, а также неэффективное делегирование полномочий считается одним их недостатков малых и средних предприятий во всем мире. Среди менеджеров в малом и среднем бизнесе в России практически нет «отраслевых» управленцев-профессионалов.

В заключение стоит сказать, что оценка управления персоналом в малом и среднем бизнесе приобретает особую актуальность в условиях рынка. Чтобы выжить в условиях рыночной экономики и не допустить банкротства

предприятия, нужно знать, как эффективно управлять человеческими ресурсами, какими способами можно получить максимальной отдачи то персонала, какую роль должны занимать кадры в организации.

Список использованных источников:

I. Нормативно – правовые документы

1. Конституция РФ.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (Часть первая) от 30.11.1994 г. №51-ФЗ: принят Гос. Думой 21 окт. 1994 г.: [с послед. изм. и доп.]

3. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197 – ФЗ, принят ГД ФС РФ 21.12.2001, ред. от 29.12.2004.

4. Устав организации ИП Поповой О.А.

5. Штатное расписание.

6. Правила внутреннего трудового распорядка.

7. Положения о структурных подразделениях.

8. Локальные документы: приказы, распоряжения, указания, должностные инструкции.

II Научно – методическая литература

9. Григорьев В. Универсальный ключ // Службы кадров. 2012. № 4.

10. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н.Новгород: НИМБ, 2011. – 536 с.

11. Иванов В.Н., Пойрушев В.И., Гладышев А.Г. Основы социального управления. - М: ЮристЪ, - 2011. – 346 с.

12. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления, - М.: Гардарики, 2013. - 414 с.

13. Карпов А. Создание системы оценки надёжности персонала // Консультант директора. -2012. - № 15.

14. Кибанов А.Л. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2013. – 460 с.

15. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. М.:

Финстатинформ, 2011. – 368 с.

Санина Дарья Сергеевна
студент 4 курса
Курганского филиала
ОУП ВО «АТиСО»

ОТБОР ПЕРСОНАЛА В МАЛОМ И СРЕДНЕМ БИЗНЕСЕ

«Пальмира » - это самый большой магазин парфюмерии и косметики в Кургане, самый популярный магазин города, высококачественный ремонт, техническое оснащение и торговое оборудование, квалифицированный и дружелюбный персонал. Его можно с уверенностью назвать парфюмерным супермаркетом, единственным специализированным магазином такого класса в Кургане. За время развития организации был глобально расширен ассортимент, как в отделе парфюмерии и косметики класса «люкс», так и в отделе «масс-маркет». Отдел элитной парфюмерии переведен на 100% самообслуживание.

Корпоративная культура организации. Миссия организации – развитие культуры потребителя парфюмерно-косметической продукции в городе.

Цели организации:

- быть лидером и новатором на парфюмерно-косметическом рынке города;

- быть организацией, нацеленной на постоянный рост и развитие;

- создавать и развивать другие виды фэшн-бизнеса: модная одежда, косметологические услуги;

- интернет-магазин.

Покупатель – желанный гость и главный объект работы всего персонала и всей организации.

Организационная структура данного предприятия относится к иерархическому типу структур управления с линейной системой.

В основу линейной системы управления положен принцип единоначалия,

который предполагает предоставление руководителю широких прав и полномочий для выполнения его функций. Менеджер имеет право единолично принимать решения по управлению подразделением и несет персональную ответственность за деятельность коллектива. Сам менеджер обычно подчинен вышестоящему органу управления. Однако, руководитель этой начальственной структуры не имеет права без разрешения непосредственного руководителя (менеджера) отдавать распоряжения его подчиненным.

Отношение к любому сотруднику строится на основе уважения вне зависимости от возраста, пола, должности. У добросовестных сотрудников часто появляются хорошие идеи. Сотрудники должны быть уверены в полезности той работы, которую они выполняют и стремиться улучшить ее качество. Вера в свой успех и заинтересованность в получении новых знаний, повышение профессиональной компетенции и развитии собственного потенциала. Для реализации данной задачи в фирме организовано внутрифирменное обучение, для постоянного профессионального роста продавцов-консультантов.

Достоинства структуры: четкая система взаимных связей, ясная ответственность, быстрая реакция и обратная связь в ответ на указания вышестоящего руководства [7].

Эффективное управление персоналом невозможно без анализа адекватной информации, характеризующей различные аспекты состояния персонала, структуру и динамику персонала. Данная организация использует собственные показатели, отражающие специфику его деятельности и традиции - производительность труда, издержки на персонал, фонд зарплаты, квалификационный состав и другие.

Персонал является самым значимым ресурсом любого предприятия. К нему нужен особый подход, так как к нему нельзя применить те методы управления, контроля и использования, которые применяют по отношению к другим ресурсам предприятия [13].

В ходе развития организации численность работающего в ней персонала

росла. Так, с начала исследуемого периода численность персонала увеличилась на 26,3% и составляет 95 чел. Растет количество промышленного персонала и соответственно количество специалистов.

В организации в основном преобладает женский состав. Превышающий женский состав работников над мужским обусловлен спецификой работы.

Система управления персоналом является неотъемлемой частью организации и в то же время относительно самостоятельной системой организации. Управленческая деятельность – это динамика или процесс управления, осуществляемый системой управления.

Анализ системы управления персоналом в организации ИП Поповой О.А., магазины «Пальмира» показал, что для совершенствования системы управления персоналом целесообразно совершенствование системы подбора персонала.

Существует два вида источников набора персонала: внутренние — за счет сотрудников самой организации и внешние — за счет ресурсов внешней среды.

Внешние источники являются наиболее распространенными, так как ресурсы компании ограничены, и даже если на вакантную должность находится замещение внутри компании, то освобождается место работника, который занял первую вакансию.

В организации используются внешние источники набора персонала. «Самостоятельные» кандидаты — люди, занимающиеся поиском работы самостоятельно без обращения в агентства и службы занятости — они сами звонят в организацию, присылают свои резюме и т.д. А так же размещение в СМИ рекламного объявления об имеющейся в организации вакансии.

Даже если на данный момент организация не нуждается в услугах такого кандидата, информация о нем все же сохраняется, чтобы можно было привлечь его в случае необходимости.

Отбор персонала формируется на нескольких этапах, которые следует пройти претендентам:

1) заполнение анкеты на открытую вакансию;

2) предварительное собеседование по телефону;

3) индивидуальное интервью.

На анализ анкет специалист по управлению персоналом тратил много времени, что в конечном итоге не приносило результатов. Было решено пересмотреть содержание анкеты и внести дополнения.

Анализ кадрового состава организации показал, что коэффициент текучести на протяжении исследуемого периода оставался на очень высоком уровне, доля работников, получивших профессиональное обучение очень мала, а основной процент уволившихся работников по собственному желанию - это работники, проработавшие менее 1г. в организации.

В ходе анализа социально-экономического состояния организации были выявлены следующие недостатки:

1 Несовершенная система подбора персонала.

2 Низкий уровень обучения.

Анализ системы управления персоналом в организации ИП Поповой О.А. магазина «Пальмира» показал, что для совершенствования системы управления персоналом целесообразно совершенствование системы подбора персонала (совершенствование анкеты претендента на должность «продавца-консультанта» магазинов «Пальмира»).

Важным ориентиром для специалиста по управлению персоналом должен стать внешний вид сотрудника. Так, в основу совершенствования анкеты будет заложена цель «первого впечатления». Визуально анкету необходимо разделить на две части: первая часть заполняется лицом, принявшим анкету, и вторая часть, основная, которая заполняется непосредственно претендентом на должность. Обязательными полями для заполнения стали поля, которые должны заполняться старшим продавцом магазина, где была заполнена анкета.

Также в основную часть включен геометрический тест, для оценки первоначальной характеристики претендента.

Предполагаем, что за счет внедрения направления по совершенствованию системы подбора персонала улучшится качество работы специалиста по

управлению персоналом.

Анкета на должность «продавца – консультанта» разрабатывалась специалистом в течение 5 рабочих дней. Заработная плата специалиста по управлению персоналом составляет 22 тыс. р. Следовательно, в день специалист затратил 1047,6 р.:

1) 22000 / 21 = 1047,6 р.

2) 1047,6 * 5 = 5238 р.

Затраты на проведение данного мероприятия составили 5238 р. Предположим, что результатом этого мероприятия станет увеличение объема выполненных работ на 3 % (Δ Р).

Δ Р = Р * 1,03,

где Р - объема выполненных работ, тыс.р.;

Рассчитаем эффект:

Э = Δ Р – З;

Р = 312787,5 тыс. р.

Δ Р = 312787,5 * 0,03 = 9383,6 тыс. р.

З = 5238 р. = 5,238 тыс. р.

312787,5 + 9383,6 - 5,238 = 322165,9 тыс. р.

5) $\frac{322165,9}{312787,5} * 100 = 103\%$

Проект считается эффективным, так как Э> 100%.

Анализ персонала показал, что уровень профессионального обучения персонала на протяжении всего исследуемого периода остается на низком уровне.

Вторым направлением совершенствования управления персоналом в организации было выбрано совершенствование системы обучения персонала. Обучение в организации проводится как на рабочем месте, так и за его пределами. Как правило, в организации непрерывное обучение персонала.

Всегда считалось, что лучшее индивидуальное обучение происходит не с помощью тренингов, а во время выполнения новых функциональных

обязанностей и обучения на рабочем месте. Было предложено ввести систему наставничества. С того момента, как претендент на должность устраивается и начинает работу, с ним начинает работать наставник.

Следующим этапом обучения персонала является плановые тренинги.

Так как мир парфюмерии и косметики развивается, и появляются все новые тенденции в моде, персонал данной организации должен знать и владеть обновленной информацией для качественной работы с клиентами. Для этого было принято решение, разработать плановое обучение всех продавцов-консультантов с помощью тренингов.

Среднестатистический работодатель в промышленно развитых странах направляет на цели оценки учебных программ приблизительно 4% бюджета, выделяемого на обучение и развитие персонала. Российские же руководители экономических субъектов часто не обращают должного внимания на эффективность обучения персона.

Оплата за выполнение обязанностей, связанных с наставничеством, составит примерно 1500 р. в месяц. Тогда максимальные затраты, связанные с внедрением системы наставничества в организации, составят за год:

1500 * 6 * 12 = 108 тыс. р.

Рассчитаем дополнительные расходы на проведение тренингов для персонала. Тренинги будут проводиться для групп работников численностью до 20 чел. Следовательно, будет сформировано 4 группы. В среднем универсальные тренинги для персонала по направлению «Узнать новое, продавать больше, продавать лучше!» стоят 30 тыс. р.

На 4 группы затраты в год составят:

4 * 30 * 3 = 360 тыс. р.

Рассчитаем экономический эффект предложенного мероприятия:

1) Р = 312787,5тыс. р.

2) Р = 312787,5 * 0,03 = 9383,6 тыс. р.

3) З = 108 + 360 = 468 тыс. р.

4) Э = 312787,5 + 9383,6 – 468 = 321703,1 тыс. р.

5) $\frac{321703,1}{312787,5} * 100 = 102,9\ \%$

Проект считается эффективным, так как Э> 100%.

В заключение стоит сказать, что общий экономический эффект от применения предложенных мероприятий составит:

1) Зоб. = 468 + 5,238 = 473,2 тыс. р.

2) 312787,5 + 9383,6 – 473,2 = 321697,9 тыс. р.

3) $\frac{321697,9}{312787,5} * 100 = 102,8\%$

Проект считается эффективным так как Э > 100%.

Приведенные цифры наглядно демонстрируют финансовую эффективность предложенных решений.

Список использованных источников:

I. Нормативно – правовые документы

1. Конституция РФ.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (Часть первая) от 30.11.1994 г. №51-ФЗ: принят Гос. Думой 21 окт. 1994 г.: [с послед. изм. и доп.]

3. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197 – ФЗ, принят ГД ФС РФ 21.12.2001, ред. от 29.12.2004.

4. Устав организации ИП Поповой О.А.

5. Штатное расписание.

6. Правила внутреннего трудового распорядка.

7. Положения о структурных подразделениях.

8. Локальные документы: приказы, распоряжения, указания, должностные инструкции.

II Научно – методическая литература

9. Григорьев В. Универсальный ключ // Службы кадров. 2012. № 4.

10. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н.Новгород: НИМБ, 2013. – 536 с.

11. Иванов В.Н., Пойрушев В.И., Гладышев А.Г. Основы социального управления. - М: ЮристЪ, 2011.-386 с.

12. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления, М.: Гардарики, 2013.-414 с.

13. Карпов А. Создание системы оценки надёжности персонала // Консультант директора. -2012. - № 15.

14. Кибанов А.Л. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2013. – 460 с.

15. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии. - М.: Дело, 2013. – 482 с.

16. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. М.: Финстатинформ, 2011. – 386 с.

Шабашова Елена Андреевна
студент 4 курса
Курганского филиала
ОУП ВО «АТиСО»

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Организационная культура - это идеология управления и организации социально-экономической системы. Организационная культура направлена на повышение трудового потенциала системы и выражает основные ценности организации. В таблице ниже представлены авторы и перечень данных ими ключевых понятий организационной культуры.

Таблица – Определения, типы, понятия организационной культуры

№ n/n	Автор	Ключевые понятия темы
	А	Б
1	Американский ученый Эдгар Шейн (Edgar H. Schein)	Существует три уровня организационной культуры - артефакты (самый поверхностный уровень, внешние проявления организационной культуры - архитектура зданий, язык, манера одеваться и общаться и т.п,); провозглашаемые ценности

Продолжение таблицы

	А	Б
		(стратегии, цели, философии); и базовые представления (самый глубинный уровень организационной культуры - убеждения, верования).
		Артефакты - это видимые организационные структуры и процессы. Артефакты можно увидеть, услышать, пощупать. Как следствие, объекты этого уровня легко можно описать. К артефактам относятся форма одежды, речевые обороты, архитектура и планировка здания, символика, обряды и ритуалы организации. Обычно артефакты возникают не на пустом месте. Они вытекают из более глубоких уровней культуры, являются выражением ценностей, которые установились в организации за время ее становления, были привнесены основателем и последующими руководителями и сотрудниками.
		Под провозглашаемыми ценностями понимаются высказывания и действия членов организации, которые отражают общие ценности и убеждения. Провозглашаемые ценности задаются руководством компании как часть стратегии или по каким-либо другим причинам. Сотрудникам известно об этих ценностях, и они сами делают выбор, принимать эти ценности, сделать вид и адаптироваться к ситуации, или отвергнуть. Если руководство в своем стремлении утвердить определенные ценности достаточно упорно, если появляются артефакты, отражающие значимость этих ценностей для организации, тогда ценности проходят проверку. Через определенный промежуток времени становится ясно, к победам или поражениям в бизнесе приводит приверженность к провозглашаемым ценностям.
		Базовые представления - это основа культуры организации, которую ее члены могут не осознавать и считать непреложной. Именно эта основа определяет поведение людей в организации, принятие тех или иных решений [27].
2	Нидерландский социолог Герт Хофштеде (Geert Hofstede)	Типы организационных культур выделяются на основе сочетания двух факторов, которые отражены в перечне диагностических параметров: требований внешней среды (гибкость - адаптивная/предпринимательская культура, клановая культура; стабильность - культура стратегической задачи, бюрократическая культура) и фокуса стратегии (вне организации; внутри организации)[13].
		Внешняя среда может требовать от организации гибкости и высокой адаптивной способности или стабильности. А фокус стратегии (куда в большей степени обращено внимание организации) может находиться внутри или вне организации.
		Организации с адаптивной культурой ориентированы на потребителей и партнеров и способны быстро реагировать на изменения во внешней среде. Для них характерны инновации, гибкость и инициатива сотрудников.
		Организация с культурой стратегической задачи ориентирована на относительно стабильные рыночные сегменты и потребительские группы; в них четко прописаны (и достигаются) цели, связанные с ростом продаж, увеличением доли рынка. Эти фирмы

Окончание таблицы

	А	Б
		характеризуются также четко выдержанными технологиями работы и разделением труда.
		В клановых культурах внимание работников концентрируется на вовлеченности всех в общее дело, на лояльности и коллективной ответственности за результат. Критерий успеха такой организации - удовлетворенность людей и их причастность к деятельности [22].
		Бюрократические культуры эффективны в стабильной среде, они основаны на выверенных процедурах организации работы и упором на соответствие внутренним нормам, правилам и традициям.
3	Английский теоретик менеджмента Чарльз Хэнди (Charles Handy)	Выделил четыре типа организационных культур, ассоциировав их с греческими богами, характер которых, по мнению Ч. Хэнди, наиболее точно соответствует определенному типу культуры [14].
		Культура власти, или культура Зевса. В такой культуре доминирует руководитель, он оказывает определяющее влияние на деятельность организации. Чаще всего это маленькие, динамичные и инновационные организации, созданные этим руководителем.
		Организации, в которых доминирует такая культура, часто относятся к категории харизматичных или, по терминологии Г. Минцберга, - к предпринимательским (простым).
		Культура роли, или культура Аполлона. В этой культуре вся деятельность организации и ее членов четко регламентирована и формализована. В ней четко описаны должностные обязанности, правила и процедуры работы и принятия решений. Это аналог бюрократической культуры из вышеприведенной классификации. Она чаще всего встречается в органах власти, промышленных гигантах и подобных им, а также других организациях, работающих в относительно стабильной и предсказуемой внешней среде.
		Культура заданий, или культура Афины. Внимание руководства и персонала сконцентрировано на выполнении задач и проектов, и организация строится вокруг команд и проектных групп. Такая культура характерна для венчурных, высокотехнологичных, исследовательских, консалтинговых организаций - организаций, где особую роль играют знания и профессионализм персонала.
		Культура личности, или культура Диониса. В фокусе этой культуры - личность. Как правило, такая культура господствует в творческих, «звездных» организациях или общественных ассоциациях, ориентированных на возможно полное удовлетворение потребностей их членов. Можно сказать, что такая культура характерна для адхократических организаций.

Классификация организационных культур - довольно сложная проблема. Организационная культура многомерна, т.е. описывается многими параметрами, и бывает трудно выделить какой-то один или, по меньшей мере, несколько, чтобы сгруппировать все многообразие культур.

Отдать предпочтение в раскрытии понятия организационной культуры

одному из авторов очень трудно, т.к. каждый освещает различные подходы к данному понятию по разному.

Шабашова Елена Андреевна
студент 4 курса
Курганского филиала
ОУП ВПО «АТиСО»

АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МОУ «СОШ №2 г. НАДЫМА»

Структурная характеристика персонала организации определяется составом и количественным соотношением отдельных категорий и групп работников предприятия.

Объект исследования - МОУ «СОШ №2 г. Надыма», является муниципальным общеобразовательным учреждением, которое создает условия для реализации гражданами Российской Федерации гарантированного государством права на получение общедоступного и бесплатного общего образования всех ступеней.

За исследуемый период (2012 - 2014 гг.) численность сотрудников организации уменьшилась на 11 человек. Изменения возникли среди всех категорий работников. В 2015 году численность работников МОУ составляет 65 человек.

Наблюдается тенденция снижения среднесписочной численности кадров. Что касается структуры работающих, то по численности преобладают педагогические работники, это связано с основной задачей школы, а именно, обучением.

В организации, в основном, преобладает женская рабочая сила. Превышающий женский состав над мужским составом работников обусловлен спецификой работы, т.к. в основном именно женщины идут работать по

специальности «учитель».

В организации работают высококвалифицированные работники. Это объяснятся тем, что наибольшее количество работников преобладает в организации с высшим и средним - профессиональным образованием, т.к. уровень образования является главным критерием в профессии преподавателя. Но в связи с текучестью кадров уменьшается число высококвалифицированных специалистов.

В МОУ, в основном, преобладают работники в возрасте от 36 до 50 лет, почти 50 % от общей численности персонала. В 2012 г. большую часть персонала организации составляли сотрудники в возрасте 36 - 50 лет, в 2014 г. их количество уменьшилось на 6 человек.

Работников в возрасте старше 50 лет насчитывается значительное число, около 30 % от среднесписочной численности персонала. Трудящихся лиц до 25 лет в организации нет, это обусловлено отсутствием опыта у молодых специалистов и высокой ответственностью.

Старение кадров является одной из главных проблем организации и может привести к тому, что через несколько лет школа будет ощущать нехватку молодых и квалифицированных специалистов.

Из-за низкого уровня заработной платы и несвоевременной ее выплаты увольняется незначительное число работников. Текучесть кадров происходит в основном из-за того, что большинство работников уходят на пенсию.

К одной из главных проблем в МОУ «СОШ №2», связанной с организационной культурой относится проблема усвоения молодыми специалистами профессиональных норм и ценностей, необходимых для выполнения своей организационной роли, т.е. остро стоит вопрос по социализации молодых педагогов в коллективе.

Проблема обеспеченности системы образования молодыми квалифицированными кадрами на данный момент является очень актуальной. От их успешной интеграции в сферу профессиональной деятельности зависит стабильное и устойчивое функционирование системы образования, а также

инновационное развитие общества.

В этой связи, научный и практический интерес представляет анализ процесса профессиональной социализации молодых учителей. Данный процесс сопровождается освоением ими профессиональных норм и ценностей, необходимых для успешной педагогической деятельности. Процесс профессиональной социализации обеспечивает преемственность профессиональных ценностей учительского сообщества, поскольку именно через профессиональную среду происходит воспроизводство учительства как социально-профессиональной группы.

Вновь пришедшие молодые педагоги сталкиваются с проблемами адаптации в коллективе, методики проведения занятий, незнания своих прямых должностных обязанностей.

В связи с этим, возникает потребность в:

1 Разработке программы по социализации молодых специалистов в коллективе, осуществление которой поможет сформировать успешную социализацию молодых специалистов в коллективе.

2 Составлении плана социализации на первые три года работы.

В результате социализации педагоги:

- будут знать основные нормативные документы;

- приобретут навыки взаимодействия с коллегами, детьми, родителями;

- приобретут опыт педагогической деятельности, через организацию наставничества;

- сформируют навыки общения, разрешения конфликтных ситуаций, создание детского коллектива;

- каждый молодой педагог разработает свою образовательную программу;

- овладеют технологией проектирования;

- познакомятся и приобщатся к традициям МОУ «СОШ №2».

Также в МОУ существует проблема выявления компетентности сотрудников. Для выявления компетентности сотрудников, работающих в МОУ «СОШ №2», необходимо дать оценку их компетентности и составить карту

компетенций.

Карта компетенций представляет собой набор компетенций, которыми должен обладать работник, соответствующий занимаемой должности. Но это не просто набор, а перечень, включающий необходимый уровень развития каждой компетенции для конкретной специальности/должности. Карту компетенций чаще всего составляют в виде диаграммы, позволяющей наглядно проиллюстрировать необходимый уровень. После оценки имеющегося у работника уровня компетенций диаграммы сравнивают. Становятся очевидными расхождения требуемого уровня и действительного. Разница между ними – это и есть область обучения и развития работника.

СПИСОК СТУДЕНТОВ И НАУЧНЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

№ п/п	Ф.И.О. студента	Тема исследования	Фамилия, инициалы научного руководителя, ученая степень, учёное звание, должность
1	Анохина Елена Олеговна	Управление процессом высвобождения персонала в организации	Роговая В.Г., к.э.н., доцент, профессор кафедры «Менеджмент и управление персоналом»
2	Банщикова Ольга Павловна	Диагностика системы управления персоналом в организации	Роговой А.И., доцент кафедры «Менеджмент и управление персоналом»
3	Бахарева Анна Евгеньевна	Совершенствование системы мотивации персонала в организации	Пинегина Р.Ф., к.п.н., зав.кафедрой «Менеджмент и управление персоналом»
4	Бень Анна Сергеевна	Совершенствование кадровой политики организации	Пинегина Р.Ф., к.п.н., зав.кафедрой «Менеджмент и управление персоналом»
5	Гавырина Екатерина Александровна	Оценка деятельности службы управления персоналом в организации	Роговой А.И., доцент кафедры «Менеджмент и управление персоналом»
6	Коренкова Анна Николаевна	Формирование стратегии управления персоналом в организации	Роговая В.Г., к.э.н., доцент, профессор кафедры «Менеджмент и управление персоналом»
7	Нехаева Виктория Васильевна	Совершенствование системы профессионального развития персонала организации	Роговой А.И., доцент кафедры «Менеджмент и управление персоналом»
8	Орлова Людмила Владимировна	Управление мотивацией персонала в организации	Щур В.М., к.и.н., доцент, доцент кафедры «Менеджмент и управление персоналом»
9	Первухина Светлана Александровна	Управление социально-психологическим климатом трудового коллектива	Щур В.М., к.и.н., доцент, доцент кафедры «Менеджмент и управление персоналом
10	Санина Дарья Сергеевна	Управление персоналом в малом и среднем бизнесе	Пинегина Р.Ф., к.п.н., зав.кафедрой «Менеджмент и управление персоналом»
11	Шабашова Елена Андреевна	Формирование и развитие организационной культуры в организации	Роговой А.И., доцент кафедры «Менеджмент и управление персоналом»
12	Дубровина Юлия Владимировна	Оценка организационной структуры и системы управления организацией	Пинегина Р.Ф., к.п.н., зав.кафедрой «Менеджмент и управление персоналом»
13	Конаныхин Александр Вячеславович	Разработка направлений повышения конкурентоспособности торговой организации	Роговая В.Г., к.э.н., доцент, профессор кафедры «Менеджмент и управление персоналом»
14	Новиков Дмитрий Алексеевич	Анализ и обоснование стратегии управления коммерческим предприятием	Роговая В.Г., к.э.н., доцент, профессор кафедры «Менеджмент и управление персоналом»

СОДЕРЖАНИЕ

с.

Анохина Елена Олеговна 3
1 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КУРГАНСКОМ НЕФТЕПРОВОДНОМ УПРАВЛЕНИИ
2 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ВЫСВОБОЖДЕНИЯ РАБОТНИКОВ

Банщикова Ольга Павловна 12
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДИАГНОСТИКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ
2АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ КФХ «ОВЕН

Бахарева Анна Евгеньевна 19
1 СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ
2РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОАО «ЗАУРАЛЬСКИЙ ТОРГОВЫЙ ДОМ»

Бень Анна Сергеевна 27
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ
2 ПРИМЕР РАСЧЕТА ЭКОНОМИИ СРЕДСТВ ЗА СЧЕТ УМЕНЬШЕНИЯ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ В КФ ОАО «РОСТЕЛЕКОМ»

Гавырина Екатерина Александровна 35
1ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
2АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УГОКА АК «АЛРОСА» (ОАО)

Дубровина Юлия Владимировна 44
1 ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР И ПРИНЦИПЫ ИХ ПОСТРОЕНИЯ
2АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ООО «САФ-НЕВА» И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ЕЁ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ

Конаныхин Александр Вячеславович 53
1 КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
2АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НА ПРИМЕРЕ ООО «СФЕРА»

Коренкова Анна Николаевна 61
1 АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КАДРОВОЙ ПОЛИТИКЕ ООО ТМК «ДОБРЫЕ ОКНА»
2 СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КАДРОВОЙ ПОЛИТИКЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Нехаева Виктория Васильевна 70
1 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ
2 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ЗАО «УРАЛМОСТОСТРОЙ» МОСТООТРЯД №82

Новиков Дмитрий Алексеевич 78
1 ЭФФЕКТИВНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

2 СТРАТЕГИЯ - ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ. КЛАССИФИКАЦИЯ СТРАТЕГИЙ
Орлова Людмила Владимировна 87
1 УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ
2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «СИНТЕЗ»
Первухина Светлана Александровна 95
1 УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА
2 АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА КОЛЛЕКТИВА КУРГАНСКОГО ОТДЕЛЕНИЯ №8599 ОАО «СБЕРБАНКА РОССИИ»
Санина Дарья Сергеевна 103
1 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В МАЛОМ И СРЕДНЕМ БИЗНЕСЕ
2 ОТБОР ПЕРСОНАЛА В МАЛОМ И СРЕДНЕМ БИЗНЕСЕ
Шабашова Елена Андреевна 111
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ
2 АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МОУ «СОШ №2 Г. НАДЫМА»

Совершенствование управления человеческими ресурсами на инновационной основе: сборник научных трудов студентов-бакалавров направлений 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.03 «Управление персоналом». Вып.1. / Редколлегия: Роговая В.Г., Косовских С.В., Роговой А.И.– Курган: Курганский филиал ОУП ВО «АТиСО», 2015. – 124с.

Статьи публикуются в авторской редакции.

Объем 7,75 п.л. Тираж 50 экз. Формат А4. Заказ № _____

Подписано в печать _____ Отпечатано в Курганском филиале ОУП ВО «АТиСО» _____