

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование системы управления персоналом организации (на примере АО «УФАНЕТ»)

Обучающийся

В.С. Вострецова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент Л.Л. Кифа

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила В.С. Вострецова

Тема работы: «Совершенствование системы управления персоналом организации» (на примере АО «УФАНЕТ»).

Научный руководитель: к.п.н. Л.Л. Кифа.

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом.

Объектом исследования является АО «УФАНЕТ».

Предметом исследования является процесс управление персоналом.

Методы исследования: синтез, статистическая обработка результатов, прогнозирование, факторный анализ, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: при проведении оценки системы управления персоналом АО «УФАНЕТ» выявлены недостатки. Для их устранения предложен ряд мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом.

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные действия могут быть использованы в деятельности АО «УФАНЕТ».

Структура и объём работы. Работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, списка используемых источников и литературы в количестве 31, 5 приложений. Общий объём работы, без приложений, 65 страниц машинописного текста, в том числе рисунков – 9, таблиц – 6.

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические основы системы управления персоналом организации	6
1.1 Понятие, сущность, структура и задачи системы управления персоналом	6
1.2 Направления по совершенствованию системы управления персоналом	19
Глава 2. Анализ системы управления персоналом в АО «УФАНЕТ».....	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «УФАНЕТ»	27
2.2 Оценка системы управления персоналом организации	37
Глава 3. Пути совершенствования системы управления персоналом в АО «УФАНЕТ»	45
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в организации	45
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	53
Заключение	60
Список используемой литературы	63
Приложение А Организационная структура	66
Приложение Б Организационно-экономические показатели.....	67
Приложение В Карта компетенций.....	68
Приложение Г Адаптационный минимум.....	69
Приложение Д Мотивация персонала на разных этапах трудовой карьеры ..	70

Введение

Актуальность исследования - одним из главных факторов достижения организацией поставленных целей и задач выступает правильно сформированная система управления персоналом. В условиях развития рыночной экономики в Российской Федерации важную роль играет проблема использования современных методов управления персоналом в практической деятельности, которые обеспечили бы возможность повышения социально-экономической эффективности производства.

Известно, что успех организации зависит, во многом, от сотрудников, которые работают в ней. В связи с этим, сфера управление персоналом занимает одно из самых значимых мест в жизни каждой организации, которая может в несколько раз повысить ее эффективность. Благодаря системе управления персоналом, происходит постоянное улучшение методов работы с сотрудниками. Сущность управления персоналом, включая руководство и сотрудников, состоит в том, чтобы установить социально-психологические, организационно-экономические и правовые отношения объекта и субъекта управления. В основе таких отношений находятся методы, принципы и способы влияния на поведение, интересы и деятельность сотрудников для максимального использования их возможностей. Они требуют более детального изучения.

Цель исследования – усовершенствовать систему управления персоналом АО «УФАНЕТ».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- провести теоретический анализ системы управления персоналом;
- предоставить организационно-экономическую характеристику АО «УФАНЕТ» и дать оценку;
- провести анализ системы управления персоналом в АО «УФАНЕТ»;

— провести анализ мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в организации;

— произвести оценку эффективности предложенных мероприятий.

Объект исследования – система управления персоналом организации.

Предмет исследования – способы совершенствования системы управления персоналом АО «УФАНЕТ».

Степень научной разработанности проблемы. Исследованию системы управления персоналом организации, методов и способов ее совершенствования посвящены труды таких ученых как: Андреев Г.И. [1], Киселева М.Н.[6], Корнюшин В. Ю.[7], Макарова И.К.[8] и др.

Теоретико-методологические основы исследования - в данной работе использовались методы сравнения, анализа и синтеза.

Эмпирическая база исследования - были использованы Интернет-ресурсы, статьи периодических изданий и материалы средств массовой информации. Большое методологическое значение имели учебники, а также методические пособия отечественных и зарубежных авторов, посвященные исследованию системы управления персоналом организации.

Теоретическая и практическая значимость исследования - выводы данной работы могут служить базой для дальнейшего изучения способов и методов совершенствования системы управления персоналом организации. Результаты данного исследования могут быть использованы в научном и учебно-педагогическом процессе.

Структура работы. Работа состоит из введения, трех глав, шести параграфов, заключения и библиографического списка. Общий объем работы: 77 страниц. В работе было использовано 31 библиографических источников.

Глава 1 Теоретические основы системы управления персоналом организации

1.1 Понятие, сущность, структура и задачи системы управления персоналом

«Управление персоналом» - под термином принято понимать комплексное влияние на коллектив и отдельных работников для формирования оптимальных условий выполнения инициативного, творческого, созидательного труда, направленного на достижение целей организации [3].

Согласно другой точке зрения управление персоналом есть деятельность, прежде всего, руководства организации и HR-специалистов. Главная цель данной деятельности - разработка стратегии кадровой политики компании и её концепции, а также принципов и методов управления персоналом в конкретной организации [31].

Управление как наука занимается изучением законов, принципов, методов и закономерностей управления любыми организованными системами, цель которых заключается в том, чтобы в итоге привести систему к желаемому состоянию. Данная наука имеет свой понятийный аппарат, в который входят такие термины, как «специалисты», «человеческие ресурсы», «профессия», «рабочая сила», «кадры» и т.д. [1]

Персонал представляет собой личный состав организации, который работает по найму и имеет отличительные признаки, к которым относится наличие определенных качеств и существование трудовых взаимосвязей с работодателем [12].

Персонал классифицируется по категориям работников:

- управленческий персонал, то есть руководители, служащие, специалисты. Такие люди задействованы в управлении производством услуг либо товаров;

– производственный персонал, а именно рабочие, участвует в самом процессе производства услуг либо товаров [1, с. 7].

Сущность управления персоналом заключается в эффективном решении проблем, которые связаны с управлением людьми [4].

Принято выделять три фактора, которые влияют на людей в организации:

- рынок;
- культура;
- иерархическая структура организации [2].

Под системой управления персоналом принято понимать совокупность приемов, методов, процедур и технологий работы с кадрами [5].

Если говорить о значении этого термина в широком смысле, то под термином системы управления персоналом принято понимать совокупность конкретных способов, технологий, методов, процедур работы с кадровым составом, который работает в какой-либо организационной структуре.

В мире отсутствуют, как известно, четкие системы, отвечающие за организацию труда на предприятии. Ранее были известны такие системы, как американская, японская и западноевропейская. Они были чётко разделены между собой и не применялись вместе. Все они связаны на сегодняшний и создают, тем самым, модели менеджмента, которые являются частью системы менеджмента современности, интернациональные модели [6].

Ф.Тейлор – один из первых учёных, которые изучали организацию труда в компаниях, прежде всего, с научной стороны. Он заявлял: «Высокой производительности труда можно добиться посредством применения научных методов при реализации программ, направленных на обучение сотрудников. Это является достижимым, если грамотно объяснять задачи и формировать методы их выполнения, которые обусловлены моделью управления персоналом» [1]. М.С. Агафонова и С.А. Перегудова утверждают: «Американской модели управления свойственна такая черта, как индивидуализм, который находит отражение в двух особенностях: в

единстве слова и дела, а также в компетентности персонала. Компетентность персонала имеет первостепенное значение, потому что развитие персонала представляет собой один из главных факторов лидирующей позиции организации в мировой экономике» [12].

Японская модель управления, которой свойственна коллективная форма организации труда, является полнейшей противоположностью американской системы. Основной способностью данной модели управления является способность взаимодействия и работы с людьми, прежде всего, в коллективе. Проблема текучки кадров и нехватки персонала в компании решается благодаря такой особенности. [2].

Оганесян И.А. считает: «Система управления персоналом включает в себя функциональные подсистемы с соответствующим комплексом выполняемых задач. К таким задачам относятся: планирование, маркетинг персонала, создание условий труда, учет и развитие кадров, юридические услуги, трудовые отношения, анализ способов и методов стимулирования, разработка организационной структуры управления и развитие социальной инфраструктуры» [4].

Определение, предложенное А.Я. Кибановым: «Под системой управления персоналом следует понимать разработку функций, цели, организационной структуры управления персоналом, горизонтальных и вертикальных функциональных взаимосвязей специалистов и руководителей в ходе обоснования, разработки, принятия и претворения в жизнь управленческих решений» [7].

Стоит отметить, что есть несколько подходов к формулированию термина «система управления персоналом» в зависимости от того, какой аспект этого явления изучается [8].

В данный момент чаще всего используются три подхода к управлению персоналом:

- гуманистический или психологический;
- рационалистический или процессуальный;

– организационный или корпоративный подход [3].

Данные подходы отличаются отношением к работникам, но учитывают профессиональный и личностный аспекты.

Гуманистический или психологический управленческий подход основное внимание уделяет человеку и психологическим запросам. Данный подход был основан на «теории человеческих отношений». Затем к нему добавили такой элемент как командная деятельность рабочих.

Важную роль в развитии гуманистического подхода к управлению персоналом организации, сыграли исследования, проведенные в г. Хоторне [7]. В результате данных исследований удалось выявить, что эффективность деятельности персонала намного больше зависит от психологической обстановки на предприятии, профессиональных взаимоотношений между сотрудниками и командной деятельности, чем от денежного вознаграждения и жестко структурированной организационной среды. Следовательно, приоритетное значение должна занимать оптимизация социально-психологических аспектов деятельности в рамках той или иной организации.

Использование психологического управленческого подхода является очень эффективным в маленьких коллективах; в коллективах, где сотрудники работают вахтовым методом, то есть долгое время являются изолированными от остального общества, а также в творческих коллективах [16].

Главным преимуществом гуманистического подхода является возможность использовать лидерский ресурс и социально-психологический ресурс группы в процессе управления. Тем не менее, здесь существуют высокие требования к профессионально-психологической компетентности руководителя. К примеру, он должен быть способен учитывать и формировать социально-психологическую атмосферу в организации, следить за тем, получают ли сотрудники моральное удовлетворение от работы и т.д.

Рационалистический управленческий подход (он же процессуальный) отличается тем, что в нем человек есть субъект определенного вида

деятельности, которым есть необходимость управлять рационально для того, чтобы он прежде всего эффективно выполнял оптимизированные действия. Основная сила, обуславливающая мотивацию сотрудника, - эффективность сотрудника при должном материальном вознаграждении в профессиональной деятельности. В компании с чётко построенной структурой работник будет работать наиболее эффективно, применяя свои профессиональные навыки, способности, используя инструкции, задания. В процессуальном подходе приоритетное значение имеет организация труда как система. Рационалистический подход наиболее эффективен в коллективах с краткосрочным функционированием, на предприятиях с высокой степенью субординации и большим количеством алгоритмов в работе, а также в организациях, где превалирует индивидуальный высокотехнологический труд в сочетании с низкой социально-психологической средой [9].

Далее рассмотрим организационный или корпоративный управленческий подход, объектом которого выступают интересы и потребности самой компании. Усиление управленческой функции организационной культуры – вот, в чём заключается главная цель. Исследования Э. Шейна и Г. Хофстеде в развитии и становлении данного подхода сыграли важную роль, как и исследования других учёных [6].

Главная мысль политики управления, которая формируется в рамках корпоративного подхода – работники могут реализовать себя как профессионалы в своей области, с полным осознанием и пониманием того, что их профессиональный успех, стабильность будут связаны с конкретной организацией. Другими словами, компания должна обеспечить сотрудникам возможности для самореализации и продвижения по карьерной лестнице. Сами же сотрудники должны быть нацелены на повышение конкурентоспособности и надежности организации. Они соблюдают существующие в организации нормы и правила. Иногда они должны ставить выше своих личных целей организационные. Это должно быть одним из

главных преимуществ крупных компании перед конкурентами. Организационная культура таких предприятий отлично развита и прежде всего нацелена на долгосрочную перспективу. Наибольшую эффективность для них показал подход, рассмотренный выше [10].

В крупных компаниях, в которых отлично развита организационная культура и, которые ориентированы на долгосрочную перспективу, рассмотренный выше подход показал наибольшую эффективность.

Большинство организаций не используют лишь один метод. Можно заметить, что они отдают предпочтение комбинированному управленческому подходу с превалированием одного из трех рассмотренных выше направлений [5].

Содержание системы управления персоналом:

- формирование качественного и численного состава кадров, то есть систему комплектования;
- определение потребности в кадрах, где учитывается стратегия развития организации, объем производства услуг или продукции;
- систему профессиональной и общей подготовки кадров;
- кадровую политику, которая подразумевает переподготовку кадров, их перераспределение, а также взаимоотношения с внутренним и внешним рынком труда;
- адаптацию работников в организации;
- стимулирование и оплату труда, а также систему моральной и материальной заинтересованности;
- аттестацию кадров и оценку их деятельности, поощрение сотрудников в соответствии с результатами их труда;
- межличностные взаимоотношения между администрацией, общественными организациями, работниками предприятия;
- деятельность многофункциональной кадровой службы как органа, который обеспечивает предприятие не только качественной рабочей силой, но и отвечает за надежную для сотрудников социальную защиту;

– систему развития кадров [14].

Главные цели системы управления персоналом организации:

– обеспечение большой эффективности функционирования коллектива;

– повышение конкурентоспособности организации в условиях рынка;

– повышение эффективности труда для получения максимальной прибыли [13].

Все цели системы управления персоналом можно разделить на несколько больших групп:

– коммерческо-производственные, направленные на увеличение объемов производства;

– экономические, которые подразумевают повышение итоговой прибыли;

– научно-технические, к которым относятся использование инноваций и рост производительности;

– социальные, то есть организация условий труда [11].

Для успешного достижения вышеперечисленных целей необходимо решение следующих задач:

– достижение объективного соотношения между структурой трудового потенциала организации и структурой организационно-технического производственного потенциала компании;

– обеспечение организации рабочей силой в нужном объеме и с необходимой квалификацией;

– правильное использование потенциала всего коллектива и отдельных работников для достижения наибольшей эффективности предприятия;

– закрепление сотрудника на предприятии и создание стабильного коллектива, что будет способствовать окупаемости средств, вложенных в привлечение рабочей силы, так как работник будет плодотворно работать;

- создание условий для высокопроизводительного труда, самодисциплины и мотивации сотрудников, а также формирование у них привычки к сотрудничеству;

- реализация интересов и потребностей сотрудников касательно условий и содержания труда, карьерного роста и т.д.;

- реализация целей управления персоналом при одновременном сокращении издержек на рабочую силу;

- соблюдение баланса между интересами сотрудников организации и самой организации в целом [11].

Успешное выполнение задач, достижение поставленных целей и эффективность управления персоналом в значительной степени зависит от того, какой вариант построения системы управления персоналом будет избран, от понимания механизмов функционирования данной системы, а также от выбора методов, способов и технологий работы с людьми [13].

Система управления персоналом в организации осуществляет несколько значимых функций, среди которых:

- обеспечение предприятия квалифицированными кадрами посредством правильного подбора персонала и его своевременного обучения или переобучения;

- грамотное осуществление кадрового планирования и прогнозирования;

- повышение производительности труда в организации путем создания механизмов мотивации отдельных работников либо рабочих групп;

- распределение кадровых ресурсов;

- правовое регулирование кадровых процессов;

- улучшение условий труда [10].

Если говорить о структуре системы управления персоналом, то основные элементы данной системы отражены на рисунке 1 [15].

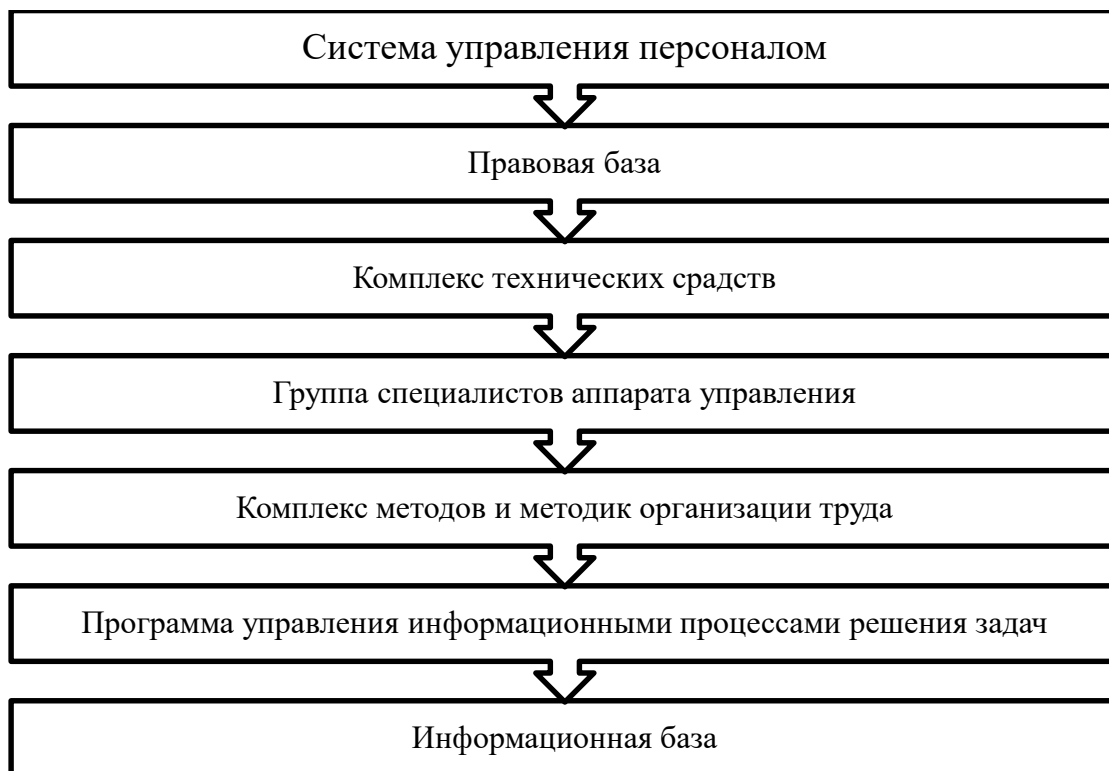


Рисунок 1 - Основные элементы системы управления персоналом

Помимо этого, система управления персоналом включает:

- принципы управления персоналом. Они служат основой, на которой формируется система управления персоналом предприятия;
- методы управления, которые подразумевают экономические, социально-психологические и административные способы влияния на персонал. Стиль руководства тоже формируется на основе чаще всего используемых методов управления;
- функции управления персоналом, которые представляют собой виды деятельности, направленные на оказание влияния на персонал [4].

Принципы построения системы управления персоналом принято подразделять на две группы.

Принципы по развитию системы управления персоналом включены в первую группу [17].

Ко второй же группе отнесены принципы, отвечающие за основные требования к созданию системы управления персоналом. Все эти принципы

тесно связаны друг с другом и выполняются во взаимодействии. Их сочетание определяется условиями функционирования системы управления.

Методы управления персоналом являются способами влияния на отдельных работников и коллектив в целом для координации их деятельности [18].

Методы управления принято делить на несколько групп:

- Организационно-распорядительные методы, которые направлены на такие мотивы поведения, как чувство долга и осознанная дисциплина труда. Данные методы основываются на применении распорядительного и организационного воздействия. Они имеют прямой характер действия. Это говорит о том, что любой административный и регламентирующий акт должен быть обязательно исполнен.

- Правовые методы управления являются совокупностью юридических способов влияния на отношения и связи, которые существуют в сфере управления. Они подразумевают применение правовых норм и контроль за их соблюдением, использование разных санкций в случае невыполнения либо нарушения правовых актов.

- Экономические методы управления подразумевают использование материальных интересов сотрудников.

- Социально-психологические методы управления являются совокупностью психологических и социальных методов воздействия на коллектив. Они охватывают такие сферы, как повышение деловой активности и мотивации сотрудников, повышение их ответственности, а также предупреждение конфликтов [19].

- Педагогические методы – основаны на воспитании и целенаправленном влиянии на личность. Данные методы являются значимыми для руководителей низшего звена, то есть бригадиров, мастеров и т.д., так как помогают повысить активность рабочих [9].

Мы перечислили не все методы построения системы управления персоналом и ее улучшения. Однако можем отметить, что максимальный эффект достигается, если все методы используются в совокупности.

Стоит заметить, что развитие технологий и глобализация экономического сообщества предвещают появление новых стандартов. Внедрение и изучение организациями России зарубежного опыта актуально в наши дни [20].

Так, например, многие организации в России уже начали обучение своих сотрудников концепции бережливого производства. Данная концепция, зародившаяся в Японии, позволяет построить работу всех процессов организаций эффективно и уменьшить потери всех видов. В широком смысле, бережливое производство – это философия, направленная на непрерывное совершенствование деятельности организации и основанная на постоянном стремлении к устранению всех видов потерь, не приносящих ценности. Основателем концепции считается Тайити Оно, создавший производственную систему в Toyota. В 30-х годах 20 века данная концепция помогла восстановить экономику Японии после Второй мировой войны. Применяется для оптимизации производства и повышения конкурентоспособности. Применение данной концепции позволяет:

- совершенствовать производственные процессы;
- сокращать потери, затраты;
- повысить рост производительности труда;
- сократить время производственного цикла;
- сократить брак;
- повысить качество продукции, товара, услуги;
- увеличить время работы оборудования в исправном состоянии;
- высвободить производственные площади.

На предприятии БП предполагает подробный анализ ценности производимых продуктов, услуг на каждой стадии их разработки и создания

до выпуска для конечного потребителя. Непрерывное устранение издержек – основополагающая задача концепции [21].

Построена концепция бережливого производства на следующих принципах:

- определение ценности продукта;
- определение стадий потока создания ценности;
- выстраивание операций, создающих ценность;
- применение;
- совершенствование.

Инструменты концепции: Гемба, КПСЦ, Андон, СОП, ПокаЁка, PDCA, TPM, 5S, JiT, Канбан, Кайдзен, KPI, Визуализация, 5 почему и др.

Все инструменты можно разделить на несколько групп по объекту влияния:

- на оборудование (TPM);
- процессы (JiT, Дзидока, ПокаЁка, Канбан);
- людей (5S, СОП, Кайдзен);
- материалы (5S, TPM).

Так же их можно разделить по технологиям, на которые оказывается влияние:

- улучшений (5S, TPM, JiT, Канбан);
- вовлечения (Кайдзен, Визуализация, Гемба);
- анализа (5 почему, PDCA, KPI).

Концепция бережливого производства является совокупностью многих инструментов, но компании вводят не сразу все инструменты. Некоторые из них – основополагающие и составляют основу для будущего развития организации. Так, в основу пирамиды входят стандартные операционные процедуры, Хейдзунка (равномерность работ, процессов) и Кайдзен (улучшение). Далее, уровнем выше, идут JiT (Just in time – точно во время) и

Дзидока (автоматизация). И на вершине находится TPS (операционное превосходство). Это можно увидеть на рисунке 2 [22].

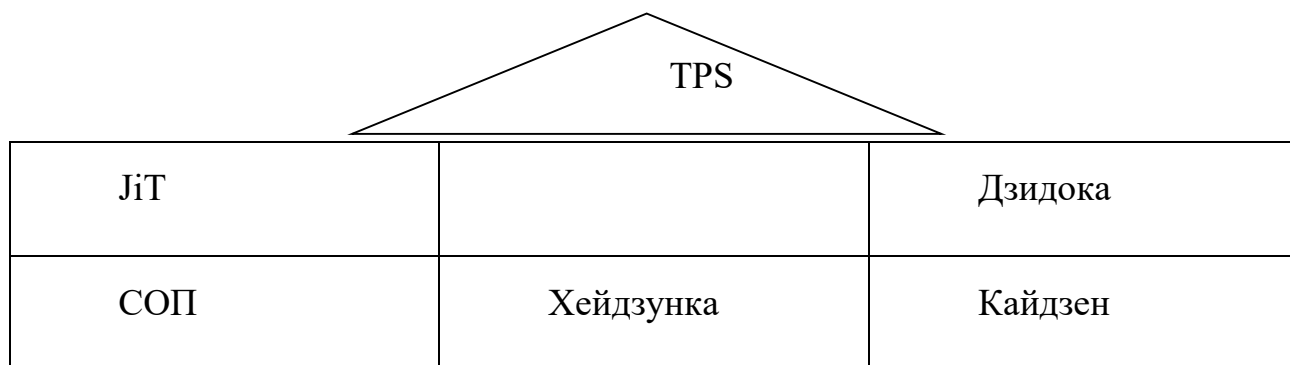


Рисунок 2 – Пирамида бережливого производства

Представленная пирамида является обобщённой, каждая организация может изменить её исходя своих целей и задач. В середине, «под крышей», могут находиться другие инструменты.

Главное, чтобы достичь эффективности, - применять их в совокупности и вводить постепенно, донося до сотрудников ценность каждого инструмента и концепции в целом. Главное преимущество концепции бережливого производства – возможность применения в любой отрасли. Повышение эффективности будет заметно вне зависимости от рода деятельности компании. И хотя многие из выше указанных инструментов уже использовались многими организациями на практике и были известны ранее, именно концепция бережливого производства объединила в себе все эти инструменты и способы повышения эффективности, структурировала их. В совокупности все они позволяют улучшать работу предприятий. Если сравнить эффективность компаний до применения данной концепции, то можно увидеть, что с появлением бережливого производства эффективность повысилась и процессы производства стали более структурированы. Так, например, после внедрения бережливого производства у компаний сокращалась продолжительность цикла изготовления товара минимум в 10

раз, сокращалось количество брака и простоя оборудования в 5 раз, другие показатели соответственно тоже улучшались. Применение данной концепции дало положительные результаты и для деятельности сотрудников: они стали лучше понимать свою работу, цели компании, а руководителям стало легче вовлекать рядовых сотрудников в решение производственных задач.

Для того, чтобы эффективно функционировать система управления персоналом обязана включать в себя работу с кадрами в широком смысле, от появления идей по улучшению взаимодействия работников и руководства до высвобождения кадров, увольнения. Все подсистемы должны работать четко и тесно взаимодействовать между собой [23].

Таким образом, эффективность организации зависит от формы управления персоналом, выбранной руководителем, от микроклимата в самой организации и от самих сотрудников. Персонал организации является главной движущей силой, следовательно, очень важно умело использовать потенциал и возможности каждого сотрудника. В этом и заключается ключевая цель управления персоналом. Также забывать не стоит и о том, что система управления персоналом влияет на конкурентоспособность организации и на ее положение на рынке [24].

1.2 Направления по совершенствованию системы управления персоналом

Система управления персоналом – система, состоящая из центрального ядра, в основе которого лежит функциональная система, включающая в себя несколько обеспечивающих ее подсистем (рисунок 1), таких как:

– подсистема планирования и маркетинга. Она призвана выполнять следующие функции: анализ кадрового потенциала и рынка труда, реализацию кадровой политики, создание и претворение в жизнь стратегии управления персоналом, а также прогноз потребности в персонале;

– подсистема общего и линейного руководства. Перед ней поставлены такие задачи, как управление производственными и функциональными подразделениями, а также управление организацией в целом;

– подсистема управления и учета персонала, которая выполняет такие функции, как осуществление найма персонала, проведение собеседований, отбор и прием персонала, профессиональная ориентация, учет сотрудников, делопроизводство и т.д.;

– подсистема, обеспечивающая нормальные условия труда, которая отвечает за соблюдение требований по охране окружающей среды и труда, эргономики труда и т.д.;

– подсистема, отвечающая за управление трудовыми отношениями, которая анализирует и регулирует отношения (личностные и групповые), занимается управлением конфликтами на производстве, управляет взаимодействием с профсоюзом и осуществляет психологическую диагностику;

– подсистема управления развитием персонала, в рамках которой проводится обучение, повышение квалификации, переподготовка и адаптация сотрудников, организация работы с кадровым резервом и т.д.;

– подсистема управления мотивацией поведения персонала, которая занимается тарификацией, нормированием труда и мотивацией сотрудников, разработкой системы оплаты труда и поощрения сотрудников, а также методическим обеспечением системы управления персоналом;

– отвечающая за развитие, прежде всего, организационной структуры управления в организации. Цель есть анализ структуры управления и создание актуального штатного расписания;

– управления социальным развитием. Ответственность – это не только социальное страхование, питание, развитие физического воспитания в компании и культуры, а также обеспечение охраны здоровья;

- подсистема правового обеспечения. Данная подсистема отвечает за решение любых правовых проблем в трудовых отношениях, согласование необходимых документов [6].

Схема системы управления персоналом отражена на рисунке 3.

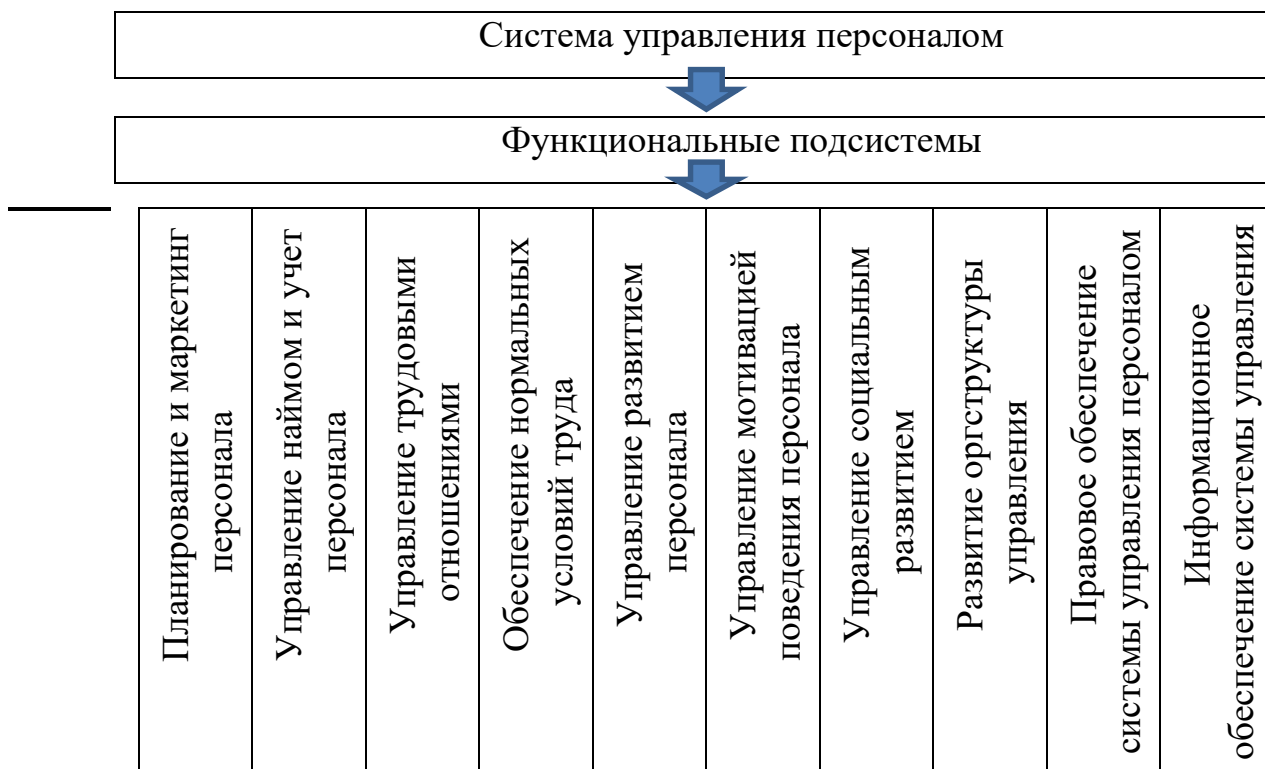


Рисунок 3-Система управления персоналом в РФ.

Стоит отметить, что глобализация мирового экономического сообщества и развитие высоких технологий приводят к появлению новых стандартов в сфере менеджмента. Изучение зарубежного опыта управления персоналом, внедрение его в компании нашей страны актуально, как никогда.

Без сомнений, система управления персоналом российская отличается от системы зарубежной. Последняя включает в себя шесть разделов, которые можно увидеть на рисунке 4 [18].

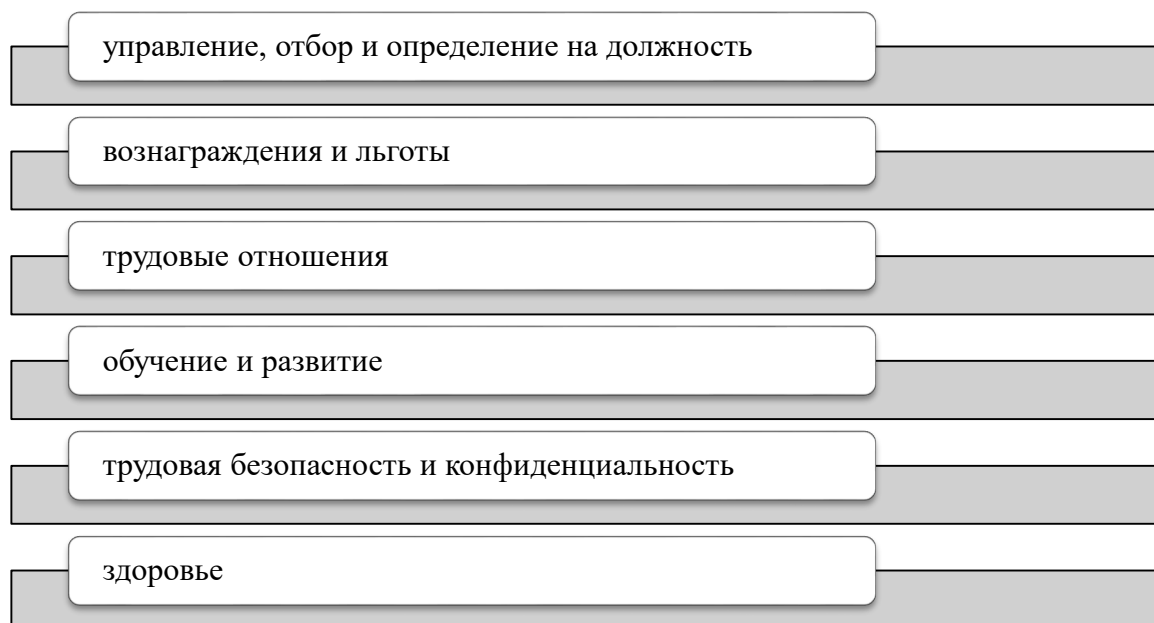


Рисунок 4 - Система управления человеческими ресурсами за рубежом

Все процедуры работы с сотрудниками компании охватывает система управления персоналом. Но она должна функционировать эффективно и чётко для достижения результатов. Все подсистемы должны работать вместе, взаимодействовать друг с другом. Начинаться это должно с разработки идей по улучшению взаимоотношений работников с момента их приёма и заканчивая их увольнением [25].

В качестве примера рассмотрим подсистему управления наймом и учетом персонала в АО «ВолгаТелеком», которая предоставляет телекоммуникационные услуги. Процедура найма там проходит следующие этапы:

- размещение объявления о наличии вакантной должности;
- собеседование по телефону, посредством которого происходит первичный отсев кандидатов;
- заполнение анкеты-резюме. На данном этапе отсеиваются кандидаты, личные качества которых не соответствуют вакантной должности;
- собеседование с юристом организации, который в итоге выдает свое решение руководителю данной компании;

– принятие решения о найме человека на работу либо отказ [15].

На наш взгляд, процесс проведения отбора персонала целесообразно осуществлять в несколько этапов:

– Сначала на официальном сайте предприятия опубликовать тестовое задание, уточнив сроки проведения конкурса и адрес, куда следует отправить выполненное задание. Затем конкурсная комиссия, состоящая из специалистов различных сфер, ознакомится с полученными работами в анонимном порядке и пригласит принять участие в следующем этапе отбора тех, кто показал лучшие результаты;

– На втором этапе отбора приглашенные кандидаты объединятся в тематические группы и приступят к выполнению задания, по итогам которого комиссия выберет тех, кто проходит в следующий этап;

– Третий этап предполагает прохождение собеседования с самим руководителем компании, который и примет окончательное решение [3].

Данный многоуровневый подход предоставит возможность выбрать людей, которые больше всего хотят получить определенную должность именно в этой организации, проявляют упорство и целеустремленность. Многие кандидаты на должность сразу отсеются, а останутся самые стойкие.

Существует и очень простой способ решения такой проблемы - совершенствование системы управления персоналом. Он заключается в использовании поощрительных мер по отношению к работникам за успешное выполнение поставленных задач. Речь идет о том, что сотрудник, демонстрируя активность на протяжении определенного времени получит отгул или некое вознаграждение на эффективную работу. Сюда относятся ситуации, когда работник выполнил месячный план, опубликовал научный труд, демонстрирующий успех предприятия или принял участие в общественной жизни коллектива [26].

К тому же, сегодня большая часть компаний, работающих в сфере рекламы и торговли, выплачивает своему персоналу минимальную зарплату и проценты от объема выполненной работы. Иными словами, если,

например, в течение месяца работник эффективно работал, нашел много клиентов и подписал с ними официальные соглашения, то, в итоге ему выплатят и фиксированный оклад, и процент от заключенных им сделок.

В данный момент можно заметить такую тенденцию, что руководство компаний ставит в приоритет молодых сотрудников. Однако не стоит забывать и о тех опытных специалистах, которые давно работают в данной организации. Для них прекрасным решением будет создание системы вознаграждений за выслугу лет, учитывая их индивидуальные достижения.

Еще одним способом совершенствования системы управления персоналом является введение санкций. Данная мера направлена на соблюдение дисциплины в коллективе. Использование санкций предусмотрено в случае опоздания, неуважительного обращения с клиентами, прогула без уважительной причины или недобросовестного выполнения своих профессиональных обязанностей. За такие и подобные им нарушения внутреннего распорядка организации могут быть назначены разнообразные наказания, начиная с того, что сотрудника могут лишить премии и заканчивая дисциплинарными взысканиями. На сегодняшний день вышеперечисленные меры наказания используются в тех организациях, где сотрудники работают за проценты от заключенных сделок, оказанных услуг либо проданных товаров [14].

Тем не менее, введение санкций может иметь и негативные последствия, которые скажутся на дальнейшем развитии компании и на атмосфере в коллективе. Следовательно, данный метод стоит применять лишь в крайних случаях [27].

Наиболее демократичным является такой способ улучшения системы управления персоналом как обучение. Немалое количество негосударственных и государственных организаций обеспечивают своим сотрудникам возможность проходить обучение в лучших учебных заведениях РФ. Некоторые предприятия предоставляют поездки за границу для своего персонала для тщательного ознакомления с основами их

деятельности. Существуют и такие организации, которые формируют мощную обучающую базу в рамках своего предприятия. Наиболее оптимальным является использование сразу всех трех направлений, хотя их и можно применять по отдельности [28].

Ни для кого не секрет, что рыночные условия обусловлены постоянно трансформирующимися реалиями:

- в непрерывном движении находится спрос населения на определенные услуги и товары;
- постоянно возрастает число предприятий, которые продают однотипную продукцию либо оказывают схожие услуги;
- совершенствуется действующее законодательство;
- происходят непрерывные изменения в экономической ситуации в Российской Федерации [8].

Эти факторы создают необходимость в постоянном развитии сотрудников организации, которое может выражаться в периодической аттестации персонала. Она подразумевает ответы сотрудника на вопросы, которые задает сформированная руководством предприятия комиссия. Для ответов на вопросы комиссии требуется знание конкретных норм, законов и нормативов. Однако данный метод не всегда является показательным и эффективным, так как почти любой человек может заучить заранее имеющийся текст. К тому же, нет смысла знать наизусть все законы и нормы, так как при появлении каких-то вопросов сотрудник в любой момент может воспользоваться специальной литературой и найти нужное положение [29].

Тем не менее, очень важно, чтобы сотрудник был способен быстро находить оптимальное решение самых сложных и непредсказуемых задач, отличаться стрессоустойчивостью и логикой. Мы считаем, что целесообразным было бы дополнить стандартные вопросы, касающиеся законодательных норм более креативными, то есть включающими в себя решение гипотетических проблем, которые могут возникнуть на предприятии.

Как все мы знаем, от одного сотрудника мало что зависит. Для достижения положительных результатов в работе он должен уметь работать в коллективе. Эмоциональное состояние каждого сотрудника зависит от атмосферы в коллективе. Если он сплоченный, то у персонала будет усиливаться стремление работать и, наоборот. Напряженная обстановка в коллективе может привести к социальному взрыву на предприятии, что негативно скажется на его ключевых показателях [30].

Следовательно, нужно проводить мероприятия, которые будут способствовать развитию сплоченности в компании и минимизировать негативные издержки. Достижение этой цели возможно путем организации совместных выездов на природу, а также посредством посещения культурных мероприятий. Объединению коллектива может способствовать и совместный сбор посылок для детей из детских домов либо оказание помощи ветеранам. Не так важна потраченная сумма, как достижение конечной цели – развитие у персонала навыков работы в коллективе.

К тому же, сейчас проводится много разнообразных форумов, симпозиумов и семинаров, где разные специалисты осуществляют обмен опытом. Там также обсуждают эффективность тех или иных методов совершенствования системы управления персоналом. Таким образом, руководству и специалистам по отбору персоналом тоже следует принимать участие в таких мероприятиях, налаживая еще и полезные связи [31].

Можно сделать вывод, что рассмотренные методы совершенствования системы управления персоналом направлены как на улучшение условий труда сотрудников, так и на дальнейшее успешное развитие предприятия.

Глава 2. Анализ системы управления персоналом в АО «УФАНЕТ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «УФАНЕТ»

АО «УФАНЕТ» является популярным телекоммуникационным оператором, который действует в Республиках Татарстан и Башкортостан, в Нижегородской и Оренбургской областях.

В данный момент, помимо Уфы, у организации имеются филиалы в девяти городах, таких как Ишимбай, Оренбург, Нефтекамск, Орск, Октябрьский, Казань, Стерлитамак, Нижний Новгород и Салават. Она считается крупным и распространенным Интернет-провайдером, а также телевизионным кабельным оператором в Уфе. АО «УФАНЕТ», к тому же, является лидером в Республике Башкортостан. У нее имеется большая база клиентов, которая включает в себя как физические лица, так и юридические.

Данная компания обеспечивает своими услугами, такими как кабельное телевидение, телефония, видеонаблюдение, а также Интернет свыше ста пятидесяти тысяч квартир. Кроме того, свыше восьми тысяч клиентов являются представителями корпоративного сектора и пользуются следующими услугами АО «УФАНЕТ»: монтажные работы; системная интеграция; цифровые каналы связи; создание сетей; видеонаблюдение; ИТ-аутсорсинг.

В данный момент компания занимает свыше семидесяти одного процента рынка, предоставляющего Интернет-услуги в Башкортостане и примерно двенадцать процентов в Оренбургской области.

Изначально у истоков организации стояло четыре человека. По итогам 1996 г. команде удалось собрать 1400 долларов, и она создала ООО «БИС». Организация выступала провайдером, который предоставлял Интернет-услуги с помощью модема. Ее цены были вдвое дешевле, чем у других

немногочисленных в то время провайдеров. В результате компания стала демонстрировать успех.

В 1998 году была основана ЗАО «Деловая сеть», которая предоставляла услуги связи посредством протокола Radio-Ethernet.

Возникновение нового типа связи явилось новым этапом в развитии организации. Данный вид связи имел значительные преимущества перед модемом.

Клиентами организации стали крупные банки, муниципальные, государственные и образовательные учреждения. В 2000 г. у ЗАО «Деловая сеть» сформировалась самая большая городская сеть в РФ, которая работала по протоколу Radio-Ethernet.

Однако, помимо преимуществ существовали и недостатки, которые заключались в перегруженности эфира. Речь идет о том, что сеть кое-как справлялась с обеспечением необходимой скорости Интернета. Для решения данной проблемы в 2002 г. основали ОАО «Городскую сеть», проложившую оптоволоконные магистрали.

В конце 2002 г. организация осуществила проект под названием «Оптоволокно в каждый дом». Первым заказчиком была ОАО «Башнефть».

В 2003 г. создали ЗАО «Телевизионную Кабельную сеть». Компания предоставляла услуги кабельного телевидения по оптоволоконным сетям.

В 2005 г. все компании объединились в одну, которую получила название ОАО «УФАНЕТ».

В течение 2006 - 2010 гг. у нее появились филиалы в г. Оренбурге, Орске, Ишимбае, Октябрьском, Нефтекамске и Стерлитамаке.

Сейчас численность сотрудников АО «УФАНЕТ» составляет 3000 человек. Ее основные виды деятельности включают в себя:

- предоставление услуг связи для эфирного и кабельного вещания, а также для проводного радиовещания;
- предоставление услуг спутниковой радиосвязи, международной и междугородной телефонной связи;

- реализация проектных и строительно-монтажных работ;
- осуществление монтажа, ввода в эксплуатацию и обслуживание сетей: информатики, связи, вычислительной техники, видеонаблюдения, охранной и пожарной сигнализации, кондиционирования, энергоснабжения и т.д.;
- создание проектов и разработку и систем связи, передачи данных и т.д.;
- работу со сведениями, которые представляют собой государственную тайну;
- рекламно-издательскую деятельность;
- осуществление НИОКР;
- торгово-закупочную деятельность с открытием собственных торговых точек;
- маркетинговую, архивную, посредническую и лизинговую деятельность;
- другие типы деятельности, которые не запрещены законодательством РФ.

В соответствии с действующим законодательством нормативная база деятельности АО «УФАНЕТ» отражена в следующих документах:

- Устав АО «УФАНЕТ»;
- положения об отделах, которые обуславливают структуру, функции, направления деятельности, функции, ответственность и права отделов организации;
- должностные инструкции персонала, которые представляют собой общие положения, условия работы, права и должностные обязанности сотрудников;
- инструкции по технике безопасности на рабочем месте;
- типовые правила внутреннего трудового распорядка.

Говоря об организационной структуре АО «УФАНЕТ», стоит отметить, что она является линейно-функциональной. Она включает в себя

генерального директора, заместителя директора по экономическим вопросам, начальников отделов, их заместителей, бухгалтерию и секторы, такие как расчетный, тарифный, сектор организации труда и т.д.

Что касается структуры Оренбургского филиала АО «УФАНЕТ» (Приложение А), то его возглавляет директор данного филиала, Юдин Егор Александрович. В его подчинении находятся:

- служба персонала и отдел кадров;
- общая служба (санитарно-экологический отдел);
- единый пресс-центр;
- коммерческий директор, отдел продаж, центр продаж и сопровождения клиентов, служба заботы о клиентах, PR-отдел;
- главный бухгалтер, финансовый отдел, бухгалтерия, отдел логистики;
- заместитель директора по развитию, служба развития, отдел согласования, отдел системной интеграции;
- главный инженер, служба главного инженера, сервисный центр, отдел проектирования, отдел охраны труда, служба безопасности, технический отдел;
- сервисная служба, отдел подключения;
- юридическая служба.

Коммерческий директор занимается тем, что руководит отделом продаж. Главные функции отдела продаж заключаются в приеме заявок от покупателей, в ведении табеля учета рабочего времени, в печати отчетов по заявкам покупателей и т.д.

Отдел продаж состоит из:

- директора по продажам;
- руководителя группы сервис – менеджеров;
- самих сервис – менеджеров.

Руководитель отдела продаж распределяет обязанности между сервис - менеджерами. Сотрудники отдела продаж осуществляют свою деятельность

согласно должностным инструкциям. Их направления деятельности включают в себя:

- поиск клиентов;
- создание и заключение контрактов;
- переговоры с клиентами;
- получение рекомендаций от клиентов;
- ведение внутренней документации и отчетности;
- продвижение услуг организации.

Стоит обратить внимание, что отдел продаж Оренбургского филиала АО «УФАНЕТ» состоит из сорока специалистов.

Численность сотрудников отдела продаж и его структуру утверждает Генеральный директор компании. Вместе с тем он учитывает особенности деятельности организации, представленные руководителем отдела и коммерческим директором.

PR-отдел, в свою очередь, занимается изучением конкурентов и рынка услуг. Он осуществляет разработку маркетинговых стратегий. Кроме того, в его задачи входит проведение рекламных компаний.

Центр продаж и сопровождения клиентов обслуживания клиентов принимает заявления от клиентов, проводит консультации для клиентов и заключает с ними договоры.

Функции технического отдела Оренбургского филиала АО «УФАНЕТ» включают в себя техническую поддержку, контроль работоспособности оборудования, ремонт, установка и обслуживание Интернет-сетей.

Юридическая служба контролирует процесс заключения договоров и составляет иски при необходимости.

Важную роль играет финансовый отдел, структура которого представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 - Структура финансово-экономической службы

Бухгалтерия занимается проверкой документов. Она следит за правильностью оформления и заполнения накладных, проверяет наличие обязательных реквизитов в документах, а также создает отчеты. Бухгалтерия оперативно и точно в срок начисляет и выплачивает заработную плату работникам. Она возмещает им также расходы на командировки. Бухгалтерия, к тому же, занимается обработкой и анализом информации по расчетам с поставщиками покупателями. Она осуществляет контроль над правильностью заполнения документов, которые подтверждают расходы и доходы компании. Бухгалтерия также следит за сохранностью имущества АО «УФАНЕТ», проводя инвентаризацию. Она проводит анализ финансово-хозяйственной деятельности организации, осуществляет расчет и оплату налогов, предоставляет отчетность в госорганы.

Аналитический отдел производит проверку и анализ бюджетов всех служб организации. Он осуществляет бизнес-планирование по текущим и новым проектам. Аналитический отдел анализирует ключевые показатели и составляет управленческую отчетность. По итогам отчетного периода он демонстрирует результаты акционерам и топ-менеджменту.

На наш взгляд, необходимо провести краткий анализ финансовых результатов АО «УФАНЕТ» за последние годы (2018-2020 гг.). Полный

перечень основных организационно-экономических показателей деятельности АО «УФАНЕТ» за 2018-2020 гг. представлен в приложении Б.

Основные показатели рентабельности за 2018-2020 гг. мы видим на рисунке 6:

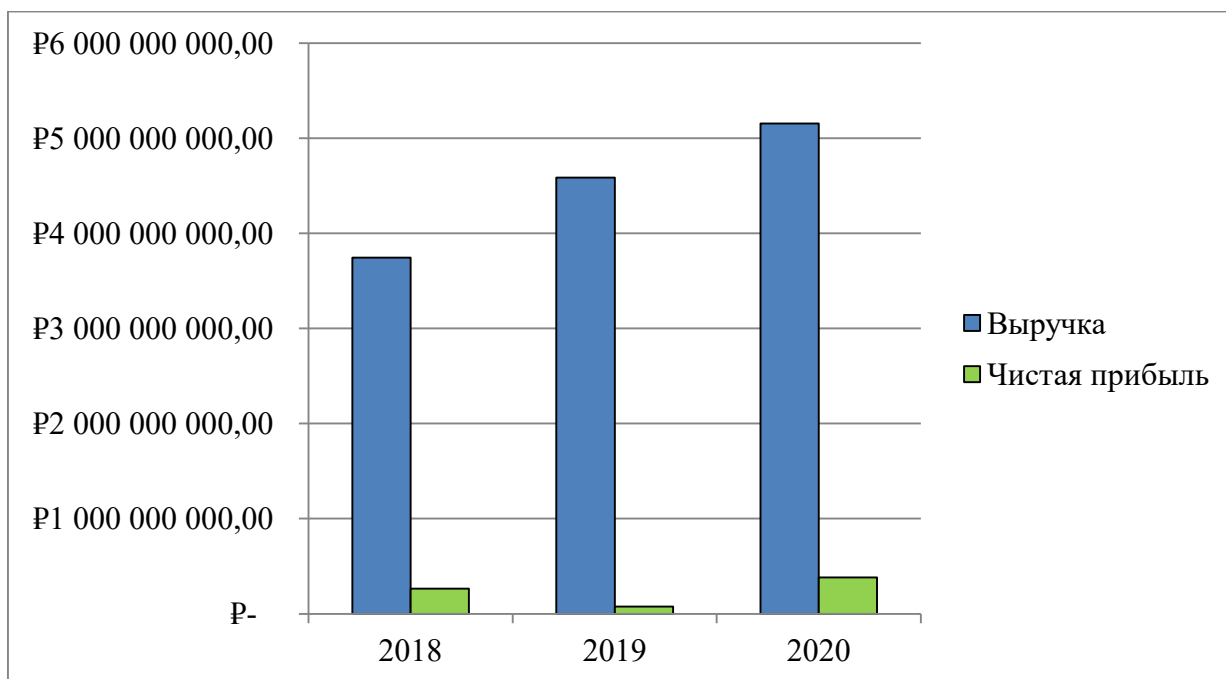


Рисунок 6 - Основные показатели рентабельности за 2018-2020 гг.

Изменение капитала и резервов, а также сумму внеоборотных и всех активов АО «УФАНЕТ» можно увидеть на рисунке 7:

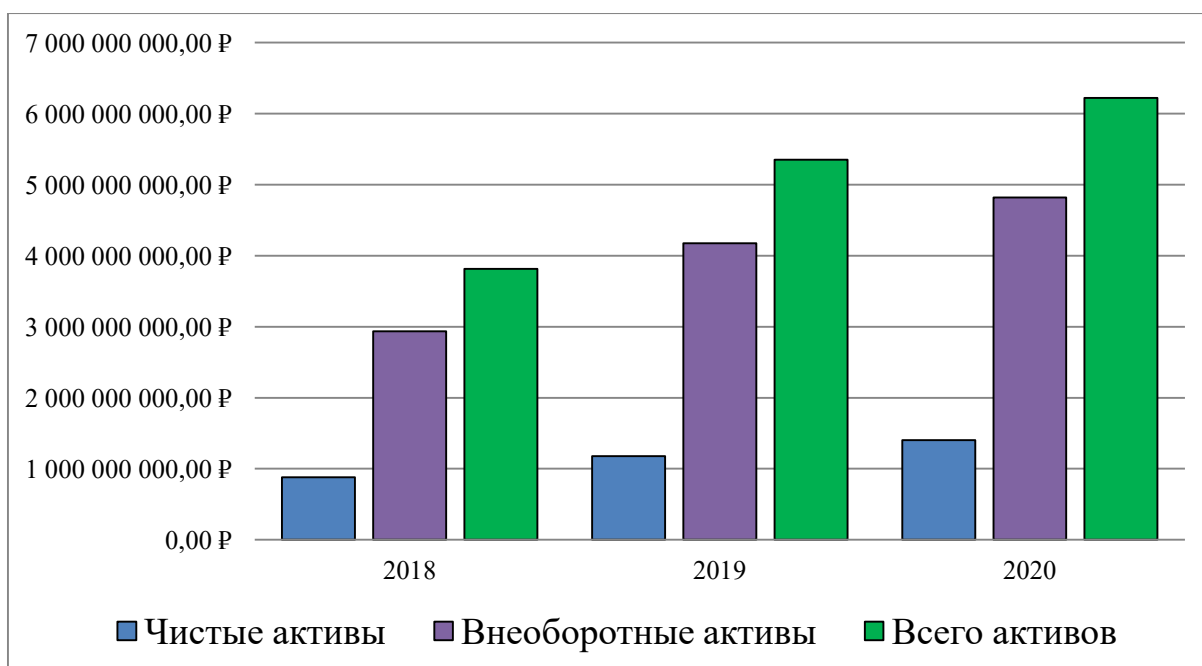


Рисунок 7 - Изменение капитала и резервов, а также сумму внеоборотных и всех активов АО «УФАНЕТ»

Чистые активы АО «УФАНЕТ» за период 2018-2020 гг. продемонстрированы в таблице 1.

Таблица 1 - Чистые активы АО «УФАНЕТ» (2018-2020 гг.)

На 31.12.2018	На 31.12.2019	На 31.12.2020
849213 тыс. руб.	1091686 тыс. руб.	1402473 тыс. руб.

На основании изучения финансовых показателей можно сделать вывод, что АО «УФАНЕТ» сейчас является достаточно прибыльной и быстро развивающейся компанией среди организаций в сфере телекоммуникаций. Ее активы и доходы ежегодно стабильно возрастают.

Так, внеоборотные активы с 2018 по 2020 гг. выросли в 1,4 и 1,3 раза соответственно. Из них: нематериальные активы составили 11040 тыс. руб. в 2018 г., 337690 тыс. руб. в 2019 г. и 349846 тыс. руб. в 2020 г.; результаты исследований и разработок в 2018 г. составляли 0 руб., 2422 тыс. руб. в 2019

г., 2610 тыс. руб. в 2020 г.; основные средства с 2018 по 2020 гг. составляли 2250845, 3072261 и 3764130 тыс. руб. соответственно; прочие внеоборотные активы 155928 тыс. руб. в 2018 г., 23417 тыс. руб. в 2019 г., 16924 тыс. руб. в 2020 г. Из указанных выше данных видно, что внеоборотные активы компании постоянно увеличиваются. Графически их рост можно видеть на Рисунке 7.

Оборотные активы с 2018 по 2020 гг. выросли в 1,2 и 1,1 раз соответственно. Из них: запасы составили 586825 тыс. руб. в 2018 г., 466763 тыс. руб. в 2019 г., 629876 тыс. руб. в 2020 г.; денежные средства и денежные эквиваленты в 2018 г. составляли 14780 тыс. руб., в 2019 г. 160066 тыс. руб. и в 2020 г. 52388 тыс. руб.; дебиторская задолженность на 2018 г. составляла 1795880 тыс. руб., на 2019 г. 1669367 тыс. руб. и на 2020 г. 1628205 тыс. руб.

Вместе с выше указанными показателями в период с 2018 по 2020 гг. выросли и другие: капитал и резервы в 1 и 1,1 раза; долгосрочные обязательства в 1 и 1,3 раза; краткосрочные обязательства в 1,2 и 1,1 соответственно.

Деятельность Оренбургского филиала АО «УФАНЕТ» нацелена на поддержку всех сфер бизнеса. Он участвует в программе объединения объектов управления социальной защиты, здравоохранения и управления образования.

Среди многочисленных клиентов Оренбургского филиала АО «УФАНЕТ» стоит выделить:

- «Оренбург Водоканал»;
- администрацию г. Оренбурга;
- страховую группу «УралСиб»;
- «Оренбургэнерго»;
- «Оренбургэнергосбыт»;
- ОГУ (Оренбургский государственный университет) [10].

Взаимодействие с Оренбургским филиалом АО «УФАНЕТ» дает клиентам следующие значимые преимущества:

- круглосуточную техническую поддержку и высокое качество сервисного обслуживания;
- индивидуальный подход, который подразумевает, что сотрудники находят оптимальное решение для любого клиента;
- большой выбор тарифных планов, что дает возможность клиентам выбрать оптимальную оплату;
- защиту инвестиций;
- защиту информации. Речь идет о том, что передача трафика клиента производится в максимально защищенной сети [10].

Отдельного внимания заслуживает зарплата сотрудников Оренбургского филиала АО «УФАНЕТ». Она зависит от их результатов работы. Компания может осуществлять премиальные выплаты при успешном выполнении должностных обязанностей работниками. Зарплата включает в себя: оклад (тарифную ставку), доплаты, надбавки, премии и другие выплаты, которые предусмотрены законодательством Российской Федерации. Сотрудникам компании предоставляют полный соц. пакет.

Мы приходим к выводу, что Оренбургский филиал АО «УФАНЕТ» предоставляет большой спектр услуг, направленных на обеспечение работоспособности информационной инфраструктуры любой компании или учреждения. Он принимает во внимание все потребности заказчика на всех этапах работы с ним.

Однако у Оренбургского филиала АО «УФАНЕТ» имеются и конкуренты, которые тоже предлагают телекоммуникационные услуги. Среди них:

- «Волготелеком»;
- «Эр – Телеком»;
- «Билайн»;
- «МТС» и др.

Тем не менее, несмотря на наличие многочисленных конкурентов АО «УФАНЕТ» является успешной организацией, о чем свидетельствует анализ

ее финансово-экономических показателей за последние годы. Организационная структура АО «УФАНЕТ» является линейно-функциональной, благодаря чему происходит слаженная работа всех отделов организации.

2.2 Оценка системы управления персоналом организации

Проанализируем эффективность функционирования системы управления персоналом в АО «УФАНЕТ», рассмотрев преимущества и недостатки подсистемы найма и учета персонала, подсистемы адаптации персонала и подсистемы мотивации персонала. Они отражены на рисунке 8.

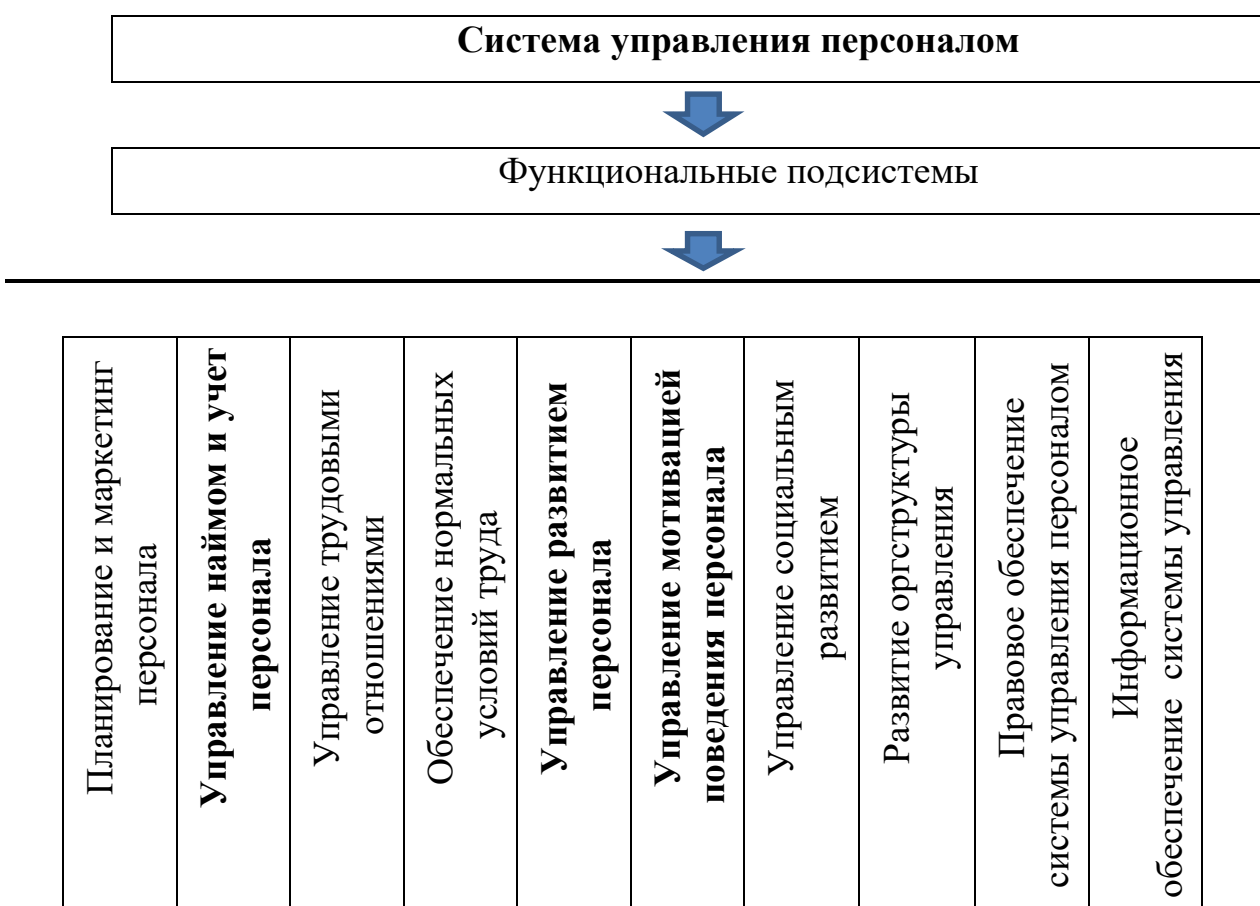


Рисунок 8 – «Узкие мета» системы управления персоналом АО «УФАНЕТ»

В АО «УФАНЕТ» оформлением сотрудников на работу занимается отдел кадров.

Направления работы отдела кадров включают в себя:

- оформление сотрудников согласно трудовому законодательству;
- прием новых работников;
- перевод в другой отдел либо на другую должность;
- оформление больничных или отпусков. Сотрудники могут ознакомиться с графиком отпусков на корпоративном сайте АО «УФАНЕТ» в разделе «Отпуска». Они должны уведомить своего руководителя об открытии больничного в день болезни.

- оформление пропусков. При трудоустройстве на работу сотрудник данной организации получает пропуск, без которого нельзя попасть в офис;

- оформление декретного отпуска. Отдел кадров занимается оформлением отпуска по уходу за ребенком до трех лет, а также по беременности и родам. Кроме того, предусмотрено единовременное пособие по рождению ребенка и пособие до полутора лет;

- изменение персональных данных. Сотрудник, у которого изменилось семейное положение, образование, прописка, либо поменялся паспорт, должен уведомить об этом отдел кадров в течение семи дней.

В обязанности отдела кадров, к тому же, входит оформление и выдача сотруднику кадровых документов для предъявления в иные организации, например, справки с места работы и копии трудовой книги.

Вместе с тем, в АО «УФАНЕТ» функционирует служба персонала, которая осуществляет подбор квалифицированных и надежных специалистов, которые разделяют культурные ценности данной организации. Правовую базу работы службы составляет, в том числе, Профессиональный стандарт. Специалист по управлению персоналом.

Технология найма персонала в АО «УФАНЕТ» состоит из трех главных этапов, таких как подбор персонала, отбор персонала, принятие решения о приеме на работу.

Подбор персонала в АО «УФАНЕТ» производится с помощью разных внешних и внутренних источников.

Внутренние источники найма персонала обычно используются для поиска кандидатов на должности в штат организации, к примеру, на должность специалиста по работе с клиентами, менеджера по продажам или специалиста по рекламе.

Зачастую организация прибегает к применению также внешних источников, таких как объявления, взаимодействие с биржами труда и т.д.

Кроме штатных работников, в АО «УФАНЕТ» имеются сотрудники, которые работают удаленно. В их число входят сервис - менеджеры. У них свободный график работы. Им не обязательно иметь высшее образование для того, чтобы занять эту должность. В связи с этим среди кандидатов на данную должность много студентов. Подбор претендентов на должность сервис-менеджеров компания осуществляет посредством внешних источников, таких как:

- Интернет;
- объявления по телевидению;
- сотрудничество с учебными заведениями;
- официальный сайт компании.

Требования к кандидатам отражены в должностном регламенте. В нем перечислены профессиональные требования к разным специалистам АО «УФАНЕТ».

Отбор персонала происходит посредством проведения собеседований. Перед самым собеседованием с руководителем, кандидатов на должность просят заполнить анкету, в которой содержатся ключевые вопросы, интересующие руководителя данной организации. Затем заполненные кандидатами анкеты отправляются к менеджеру по персоналу. Он их анализирует. Далее прошедшие отбор люди приглашаются на собеседование. Собеседование проводится индивидуально, но к одному времени приглашаются сразу все кандидаты. Это позволяет «отсеять» некоторое

количество людей, т.к. многие не готовы к конкуренции и просто уходят. После этого проводится собеседование с руководителем отдела с прошедшими на следующий этап.

В ходе собеседования руководитель расспрашивает кандидата на должность о его образовании, знаниях, навыках, хобби и т.д. Очень важными является навык работы на компьютере, умение пользоваться различными компьютерными программами, приложениями.

Для штатных сотрудников наиважнейшими показателями, на основе которых осуществляется отбор в компанию, является высшее образование и опыт работы. Личностные качества, коммуникабельность, инициативность обычно не учитываются на собеседовании, так как основное внимание уделяют профессиональным навыкам.

Мы считаем, что личностные качества тоже необходимо учитывать. К примеру, сотрудник, который имеет отличные знания и подходит компании, может быть необщительным, слишком эмоциональным и неспособным работать в коллективе, то есть он будет источником постоянных конфликтов в организации. В результате это негативно скажется на производительности труда. По нашему мнению, помимо профессиональных навыков сотрудник должен быть инициативным, общительным и активным, иначе компания не сможет развиваться.

Следует обратить внимание, что собеседование в АО «УФАНЕТ» проводится в форме интервью. Вопросы не являются провокационными, не стремятся вывести кандидата на эмоции. Вопросы являются конкретными и касаются именно той должности, на которую кандидат претендует. Зачастую проводится интервью по компетенциям и биографическое интервью. Среди отмеченных нами недостатков в проведении интервью руководством АО «УФАНЕТ» - отсутствие четкого плана его проведения, вопросы формулируют нечетко и зачастую упускают из виду самые важные вопросы.

После окончания собеседования руководитель решает принять человека на вакантную должность или отказать ему.

Если принято положительное решение, то кандидат и руководитель заключают трудовой договор. В нем указана обязанности и права сотрудника (ст.21-22 ТК РФ). После того, как договор подписан, человек должен ознакомиться со своей должностной инструкцией. В ней содержатся его обязанности и права. Потом формируют приказ о назначении специалиста на конкретную должность. Затем процесс найма завершается.

Таким образом, реализация кадровой политики в сфере подбора, отбора и деловой оценки персонала, происходит на основе существующей технологии найма персонала.

Следует отметить, что много внимания уделяется процессу адаптации сотрудников. При вступлении в должность нового сотрудника АО «УФАНЕТ», коллектив довольно лояльно относится к нему. В процессе адаптации более опытные специалисты оказывают поддержку «новичку». Иными словами, активно используется такой метод, как наставничество. Ключевую роль в процессе адаптации сотрудников играет «Служба персонала». Она способствует тому, чтобы новые сотрудники смогли легко влиться в коллектив и вникнуть в работу организации. «Служба персонала» знакомит новых сотрудников с корпоративными традициями и культурой, услугами, службами, директорами направлений, правилами поведения и общения в АО «УФАНЕТ». Помимо этого, проводится «большая адаптация», где несколько недавно принятых сотрудников узнают об истории создания компании, её структуре и работе всех отделов. Руководители сами рассказывают «новеньким» о своём отделе и взаимодействии с другими службами. Это позволяет создать дружественную и открытую атмосферу, располагающую к дальнейшему сотрудничеству и общению. Каждый новый сотрудник, к тому же, в течение двух месяцев знакомится с топ-менеджерами компании. Он также лично видит масштаб деятельности данной организации.

Что касается мотивации персонала, то она происходит посредством применения нематериальных средств, таких как:

- предоставление кредитов со сниженной процентной ставкой;

- бесплатный детский сад;
- путевки в детский лагерь;
- проведение тренингов;
- специальный тариф «Сотрудник», который предоставляет работникам АО «УФАНЕТ» возможность использовать сниженные цены на Интернет, цифровые и кабельные услуги.

На высшем уровне управления персоналом в данной организации главным методом считается административный. Его используют в ходе взаимодействия директора организации и всех его подчиненных на основе распоряжений и указов. Применяется также экономический метод управления.

На нижнем уровне управления (деятельность руководителей отделов) используются социально - психологические методы управления персоналом. Это объясняется тем, что между руководителями отделов и их подчиненными существует небольшая с точки зрения психологии дистанция. Тем не менее, в тех ситуациях, когда требуются жесткие меры, применяют уже административные методы.

Далее рассмотрим процесс аттестации сотрудников в АО «УФАНЕТ». В проведении аттестаций в службах организации принимает участие «Служба персонала». Аттестация направлена на то, чтобы улучшить знания сотрудников и выявить их потенциал. Кроме того, она помогает создать кадровый резерв. Периодическая оценка персонала в АО «УФАНЕТ» осуществляется также руководителем в форме устной аттестации. Он проводит собеседование с каждым работником, задавая вопросы о задачах, целях, функциях и трудовых обязанностях сотрудника. Руководитель также интересуется проблемами, которые могут быть у сотрудника в ходе работы.

На наш взгляд, необходимо также изучить процесс обучения и развитие сотрудников АО «УФАНЕТ». Можно заметить, что «Служба персонала» активно взаимодействует с «Тренинговым центром» компании. Совместно они организуют обучение и тренинги по нижеперечисленным направлениям:

- управленческие технологии;
- техническая грамотность;
- продажи;
- межрегиональные конференции;
- переговоры;
- личностное развитие;
- бережливое производство;
- изучение конкурентов;
- охрана труда и Первая помощь;
- школа молодого руководителя;
- электробезопасность;
- навыки переговоров и продаж.

«Тренинговый центр» АО «УФАНЕТ» имеет образовательную лицензию и имеет возможность проводить обучение и для сотрудников других организаций, расположенных на территории РФ.

Обучение персонала АО «УФАНЕТ» проводится по следующим программам:

- подготовка новых рабочих;
- обучение персонала менеджменту качества;
- переподготовка;
- повышение квалификации специалистов и руководителей;
- обучение вторым (смежным) профессиям.

Руководители подразделений организации являются ответственными за эффективное и своевременное обучение своих работников, повышение их квалификации, а также за создание необходимых условий для обучения персонала. Оценка персонала, повышение квалификации специалистов и руководителей проводится в АО «УФАНЕТ» как минимум раз в пять лет.

Важнейшим направлением деятельности «Службы персонала» выступает взаимодействие с практикантами и высшими учебными заведениями. Оренбургский филиал АО «УФАНЕТ» приглашает студентов

для прохождения учебной практики, которая нацелена на ознакомление с деятельностью компании, приобретение навыков работы по своей специальности и получением возможности трудоустройства в будущем.

Данная организация заботится не только об обучении, но и об отдыхе сотрудников. Внерабочее либо обеденное время они имеют возможность посещать занятия ушу, йогой, фитнесом или заниматься самостоятельно.

Можно сделать вывод, что система управления персоналом в АО «УФАНЕТ» эффективно функционирует. Организацией обучения персонала, методическим обеспечением и контролем над качеством обучения персонала занимаются отдел кадров и «Служба персонала». Процесс подготовки и повышения квалификации персонала происходит согласно поставленным целям и задачам организации, которые регламентируется положением об обучении.

При осуществлении анализа системы регламентации трудовой деятельности персонала в Оренбургском филиале АО «УФАНЕТ» было выявлено, что отсутствуют методические рекомендации по подбору персонала, а также положения о стимулировании персонала, в которых был бы точно отражен процесс расчета вознаграждения, созданы не для всех отделов. Следовательно, для совершенствования системы управления персоналом АО «УФАНЕТ» необходимо улучшить имеющиеся методы и постепенно внедрять новые.

Глава 3. Пути совершенствования системы управления персоналом в АО «УФАНЕТ»

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в организации

Оценка системы управления персоналом АО «УФАНЕТ» позволила выявить проблемы в подсистеме управления наймом и учетом персонала, а также в подсистеме управления мотивацией персонала.

В процессе исследования системы управлению персоналом АО «УФАНЕТ» нам удалось выявить проблемы в подсистеме управления наймом и учетом персонала:

- руководство АО «УФАНЕТ» проводит стихийный набор персонала, то есть тогда, когда в этом появляется острая потребность;
- зачастую у отобранных сотрудников отсутствуют необходимые для эффективной работы умения и качества;
- отсутствие критериев отбора и набора персонала.

Для совершенствования подсистемы управления наймом и учетом персонала в АО «УФАНЕТ» мы предложили такие мероприятия, как:

- создание положения о подборе и отборе персонала;
- создание карты компетенций.

Сведения о предложенных мероприятиях, сроках их выполнения, затратах на их осуществление и ответственных лицах отражены в таблице 2.

Таблица 2.- Мероприятия по совершенствованию отбора и набора персонала

Проблемы	Мероприятия	Ответственные лица	Сроки	Затраты
Стихийный набор персонала	Создание положения о подборе и отборе персонала в АО «УФАНЕТ»	Директор и менеджер по персоналу	один месяц	5410 руб. (300 руб. – канц. принадлежности; 2850 руб. -премиальные; 300 руб. – пользование Интернет ресурсами, 960 руб. – оплата менеджера по персоналу за потраченные часы (1 час - 120 руб. умножаем на 8 часов
Отобранные сотрудники зачастую не соответствуют критериям должности	Создание карты компетенций, которая содержит критерии отбора и набора персонала для конкретных должностей	Менеджер по персоналу	Один месяц	5450 руб. (300 руб. – канцелярские принадлежности; 2850 руб. – премиальные; 300 руб. - пользование Интернет ресурсами; 960 руб. – оплата менеджера по персоналу за потраченные часы (1 час – 120 рублей умножаем на 8 часов)
Отсутствие четкой структуры в процессе отбора персонала	Разработать алгоритм последовательно сти этапов отбора персонала	Менеджер по персоналу	2-3 недели	6600 руб. (250 руб. – канц. принадлежности; 300 руб.- пользование интернет ресурсами, 2850 руб. – премиальные; 1200 руб. - оплата менеджера по персоналу за потраченные часы (1 час -120 руб. умножаем на 10 часов)

Решив вышеперечисленные задачи с помощью предложенных мероприятий АО «УФАНЕТ» окажется способно эффективно повлиять на процесс достижения своих экономических целей. На разработку данного проекта потребуется один месяц. Собственные средства компании –

источник финансирования. Ожидаемые результаты можно увидеть в таблице 3.

Таблица 3-Ожидаемые результаты от внедрения мероприятий в АО «УФАНЕТ»

Экономический эффект	Социальный эффект	Затраты
Уменьшение расходов на привлечение кадров	Подбор эффективных сотрудников, улучшение психологической атмосферы в коллективе, снижение «текучести» персонала, повышение лояльности компании, минимизация рисков появления конфликтов.	Оплата труда менеджера по персоналу. Плюс затраты на канцелярские принадлежности и Интернет.

Далее рассмотрим процесс разработки положения, которое требуется для формализации найма сотрудников в организации, об отборе и подборе персонала в АО «УФАНЕТ». Данный документ в обязательном порядке подлежит согласованию с другими структурными подразделениями, утверждается руководителем АО «УФАНЕТ» и доводится до сведения руководителей отделов-участников.

Положение необходимо создать по следующему плану:

– Общие положения, где указываются: назначение документа; главные цели; поставленные задачи, например, отбор кандидатов и т.д.).

– Технология подбора персонала. Этот пункт раскрывает процедуру ведения вакансии: с момента подачи заявки структурных подразделений на подбор работника до окончательного решения о его приёме в компанию. К тому же, перечисляются этапы, сроки и процедуры подбора персонала. Наличие регламентов по этой процедуре – ключевое условие.

– Должности сотрудников, которые являются ответственными за подбор персонала.

Подбор персонала обычно происходит при постоянном взаимодействии:

- руководителей структурных подразделений, в которых есть вакансии;
- менеджера по персоналу;
- психолога, в том случае, если его должность предусмотрена.

Каждый из вышеуказанных работников несет ответственность за определенный этап работы в соответствии со своей компетенцией.

Контроль и ответственность. Ответственным за соблюдение отраженных в положении процедур поиска и отбора сотрудников является директор по персоналу.

Таким образом, «Положение о подборе и отборе персонала в АО «УФАНЕТ» является регламентирующим документом и дает возможность установить порядок подбора и отбора персонала. К тому же, он позволяет сгладить конфликты между менеджером по персоналу и заказчиком, которые могут возникнуть, например, по поводу сроков закрытия вакансии. Более того, данный документ определяет и закрепляет зоны ответственности.

Следующее мероприятие - создание карты компетенций, то есть разработка критериев отбора, а также набора персонала. Изначально в АО «УФАНЕТ» отсутствовала карта компетенций для должностей, на которые отбирался персонал. Поиск кандидата осуществлялся лишь на субъективном мнении менеджера по персоналу. Следовательно, целесообразным было бы создать бланк с методическими указаниями к разработке карты компетенций для наиболее популярной вакансии в АО «УФАНЕТ», а именно для вакансии менеджера по продажам (приложение В).

Методика составления карты компетенций состоит из пунктов:

- Полное название должности;
- Формулировка продукта труда будущего работника; 3. Описание обязанностей данного работника;
- Рассмотрение проблем, решению которых будет способствовать наем этого сотрудника;
- Список личностных качеств будущего работника;
- Рассмотрение процесса оценивания кандидатов на должность;

- Перечисление и анализ проблем, которые способны появиться на этой должности;
- Определение того, является ли важным и обязательным прошлый опыт работы кандидата;
- Понимание того, будет ли будущий работник нести ответственность за какую-то группу людей;
- Описание условий работы, обязанностей сотрудника и особенностей начисления зарплаты;
- Перечисление требований к кандидату.

Преимуществами данного мероприятия являются:

- точное представление о том, какой сотрудник требуется организации;
- сокращение времени на подбор сотрудника;
- сокращение «текучки» персонала в организации благодаря четким требованиям к кандидату;
- небольшие затраты на разработку данного мероприятия.

Если говорить об усовершенствовании этапов отбора и набора сотрудников, необходимо следовать последовательности, предложенной А.Я. Кибановым. Он утверждает: «Качественный отбор кандидатов включает в себя следующую последовательность этапов:

- предварительную отборочную беседу с кандидатами;
- заполнение заявления и анкеты кандидата на должность;
- проведение собеседования;
- тестирование кандидата;
- проверку рекомендаций, а также послужного списка;
- медицинский осмотр;
- принятие предложения о найме на работу» [4].

В момент проведения отборочной беседы с претендентом на вакантное место менеджер по персоналу должен определить уровень образования участника, его внешний вид (опрятность, аккуратность) и ключевые личностные качества и особенности. До этого момента кандидат заполняет

анкету. Следует отметить, что анкетирование - важный способ оценки и отбора кандидатов, потому что позволяет определить:

- соответствие уровня образования претендента;
- соответствие практического опыта кандидата;
- готовность к осуществлению дополнительных нагрузок, например, к командировкам или к сверхурочной работе;
- возможное наличие каких-либо ограничений на осуществление должностных обязанностей;
- круг лиц, способных рекомендовать кандидата, предоставить дополнительную информацию о нем.

Собеседование, в свою очередь, дает возможность провести максимально объективный отбор и обеспечить равенство условий. Это обусловлено тем, что всем кандидатам задают одинаковые вопросы, благодаря чему легче осуществить сравнение кандидатов.

Очень важно понять, какие качества являются самыми важными для работы в АО «УФАНЕТ». Мы считаем, что это:

- образование;
- наличие знаний в профессиональной сфере;
- опыт работы по специальности;
- коммуникабельность, способность общаться с людьми, находить к ним подход;
- высокий интеллект;
- выносливость, а также стрессоустойчивость.

Вместе с тем, необходимо выяснить, почему кандидат ушел с предыдущего места работы; нарушал ли он условия договора, а также узнать истинную причину, почему он стремится получить именно эту работу.

Тестирование – в основном осуществляется, если в организации имеется психолог.

Проверка послужного списка и рекомендаций – подразумевает, что кандидата попросят продемонстрировать отзывы с предыдущих мест работы.

Стоит отметить, что у организации должны быть подробные стандарты, которые описывают содержание должностей в намного обширнее, чем в должностных инструкциях. Решить данную проблему способна разработка «профессиограмм».

Профессиограмма является описанием производственных, психологических, технических, гигиенических, медицинских и иных особенностей, которые отражают специфику труда и требований, предъявляемых к сотруднику. Следовательно, современная профессиограмма должна содержать такой раздел, как «психограмма», либо психологический портрет профессии.

Следовательно, в рамках профессиограммы и должностной инструкции удалось сформировать основу для поиска и дальнейшей оценки кандидата, который будет максимально отвечать четко сформулированным и зафиксированным документально требованиям.

Однако не следует забывать, что существенным недостатком, который препятствует организации эффективной системы подбора и найма персонала АО «УФАНЕТ» выступает отсутствие специального тестирования профессиональной компетенции кандидатов на должность, к примеру:

- соискатели на должности в отделе маркетинга должны будут выполнять задания, которые связаны с исследованием рынка, сбытом, продвижением и т.д. Подготовку профессиограмм и кейсов для собеседования следует проводить в сотрудничестве с кадровыми агентствами;

- кандидаты на должность главного бухгалтера должны будут выполнять задачи по управленческому, бухгалтерскому и налоговому учету.

К недостаткам относится еще и то, что в АО «УФАНЕТ» проводится только собеседование, которое не позволяет в полной мере оценить возможности кандидата из-за его сжатости по времени. На наш взгляд следует применять социально-психологические методы исследования. К ним относятся анкетирование, специализированное интервью и другие.

Внедрение данного метода позволит менеджеру по персоналу выбрать из кандидатов тех, кто в большей степени подходит под отраженные в психограмме требования.

Мы предлагаем многоступенчатую Программу адаптации, которая подразумевает последовательную реализацию четырех этапов: адаптационного минимума, интеграции, контрольного периода, а также индивидуальных адаптационных мероприятий (Приложение Г).

Далее проанализируем возможные способы совершенствования подсистемы управления мотивацией персонала. На наш взгляд, целесообразным будет изучение мотивационного профиля личности по методике П. Сартина и Ш. Ричи[12]. По окончании выполнения теста, у кандидата получится общий результат по каждому из двенадцати мотивационных факторов. Большое количество баллов, которые присуждены какому-то фактору, говорят о его большой значимости для него, а малое количество баллов - о небольшой потребности по сравнению с другими факторами.

Таким образом, посредством анализа подсистемы управления наймом и учетом персонала, а также подсистемы управления мотивацией персонала АО «УФАНЕТ» удалось выявить недостатки данных подсистем и ликвидировать их, благодаря разработанным нами мероприятиям. Речь идет о таких недостатках, как:

- отсутствие полного списка требований к кандидату и к содержанию работы;
- отсутствие этапа профессионального тестирования, направленного на проверку профпригодности и в то же время социально-психологического исследования кандидатов;
- отсутствие интереса сотрудников отдела кадров к рекомендациям кандидатов с предыдущего места работы.

Для улучшения функционирования подсистемы управления наймом и учетом персонала, а также подсистемы управления мотивацией персонала АО «УФАНЕТ» были предложены следующие рекомендации:

- создать для каждой должности профессиограмму;
- проверять рекомендации кандидатов с предыдущих мест работы во время проведения собеседований;
- осуществлять социально-психологическое исследование личностных качеств кандидатов.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

На наш взгляд, необходимо оценить эффективность разработанных мероприятий. Сначала проанализируем социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию подсистемы управления наймом и учетом персоналом АО «УФАНЕТ».

Расчет стоимости разработанного нами проекта реализации мероприятий состоит из единовременных и текущих затрат. К первому виду затрат относятся расходы, необходимые на этапе разработки и планирования проекта, состоящие из оплаты трудового вклада участников-разработчиков, затрат на поиск информации и др. расходов по реализации проекта. Ко второму виду, единовременных затрат, можно отнести затраты на отбор кандидатов. Данный вид расходов учитывается ежемесячно.

Общий объем текущих затрат рассчитывается исходя из стоимости подбора отдельного сотрудника и планируемой годовой потребности в сотрудниках [25].

Для того, чтобы рассчитать стоимость реализации проекта необходимо предварительно рассчитать затраты на привлечение кандидатов на вакансию менеджера по продажам. Расчет отражен в таблице 4.

Таблица 4- Затраты на привлечение кандидатов на вакансию менеджера по продажам (руб.).

Наименование	Затраты
Вакансия менеджера по продажам	200 руб. – объявление в газете, 250 руб. – размещение на сайте; размещение в соц.сетях – 1500 руб.; 120 руб. – один час работ менеджера по персоналу умножим на 3 часа (время размещения вакансии) = 2310 руб.

Для того, чтобы внедрить предложенные мероприятия на м необходимо рассчитать расходы текущие и единовременные. Данные расчёты отражены в таблице 5.

Таблица 5. Расчет единовременных и текущих затрат на внедрение предложенных мероприятий (руб.)

Единовременные затраты	Стоимость, руб.
Поиск нужной информации в интернете	100
Премияльные выплаты (1 чел.)	8500
Печатная продукция	1000
Всего:	9600
Текущие затраты:	-
Привлечение кандидатов	2310
Набор и отбор кандидатов	8500
Итого:	20410

Из выше указанного следует, что общие затраты на проект составляют 20410 рублей. Далее нам следует рассчитать экономическую эффективность для принятия решения о внедрении предлагаемого нами проектом. Для этого мы проведем анализ затрат на отбор персонала до внедрения проекта и после этого.

Стоимость найма одного сотрудника в данный момент состоит из стоимости привлечения кандидата - 2310 рублей и стоимости потраченного времени на отбор кандидата - 8500 руб. Итого - 10810 руб. уходит на то, чтобы нанять одного сотрудника. В месяц из-за неэффективного отбора кандидатов и большой текучести кадров, на должность менеджера по продажам открыто три вакансии, значит, 10810 умножим на 3. Получится 32430 рублей. Затем рассчитаем затраты на один год, принимая во внимание то, что после качественного отбора и найма сотрудников потребность в таком количестве уменьшится. Если с каждым месяцем количество открытых вакансий будет снижаться на одну, то экономическая эффективность предложенных мероприятий будет еще выше.

Расчеты экономической эффективности разработанных мероприятий отражены в таблице 6.

Следует акцентировать внимание на том, что проект нацелен на привлечение нужных сотрудников и на экономию средств, которые уходят на отбор и набор персонала в АО «УФАНЕТ».

После введения предложенных мероприятий будет достигнута значительная экономическая выгода, так как $389160 - 244920 = 144240$ рублей. Иными словами, разработанные мероприятия являются экономически эффективными. Они значительно снизят расходы предприятия на отбор персонала и позволят в общем улучшить экономическую ситуацию в организации.

Социальный эффект предложенных мероприятий подразумевает:

- подбор эффективных сотрудников;
- повышение лояльности к организации;
- снижение текучести кадров;
- улучшение микроклимата в коллективе;
- снижение конфликтогенного потенциала в организации.

Таблица 6 - Расчет экономической эффективности после внедрения предложенных мероприятий на 1 год (руб.)

Месяц	Расходы на отбор персонала, исходя из существующих затрат на закрытие трех вакансий, руб.	Планируемые расходы на реализацию отбора персонала, руб.
Январь	32430	20410
Февраль	32430	20410
Март	32430	20410
Апрель	32430	20410
Май	32430	20410
Июнь	32430	20410
Июль	32430	20410
Август	32430	20410
Сентябрь	32430	20410
Октябрь	32430	20410
Ноябрь	32430	20410
Декабрь	32430	20410
Итого	389160	244920

Следовательно, результаты расчетов подтверждают всестороннюю эффективность разработанных и предложенных нами рекомендаций.

Затраты на реализацию данных мероприятий составили 20410 руб. Кроме того, были осуществлены расчеты экономической и социальной эффективности предложенных мероприятий. В результате расчётов после внедрение предложенных мероприятий затраты компании снизятся на 144240 рублей. Кроме того, проект позволит решить проблему с «текучкой» персонала, так как кадровый состав будет подобран более эффективно. Всё выше сказанное будет положительно отражаться на эффективности организации и будет способствовать достижению её целей и выполнению поставленных перед ней задач.

Привлечение в компанию более эффективных работников, несомненно, будет положительно влиять на работу всей организации. Этому способствует совершенствование системы отбора и набора персонала. Экономический эффект в сфере управления удастся достигнуть посредством снижения трудоемкости выполнения функций управления, в ходе устранения повторяющихся функций и за счет того, что сокращается время на создание недостающей документации.

Эффективное управление не представляется возможным без создания в организации такой психологической атмосферы, когда все сотрудники заинтересованы в том, чтобы достичь общего успеха, чувствуют, что от них лично зависят победы и поражения организации. Именно эффективное управление является жизненной необходимостью для любой организации.

Принимая во внимание, что внешняя мотивация и контроль важны для сотрудников разных поколений, мы разработали четкий алгоритм работы и принятия решений. Он представляет собой конкретные административные шаги, которые создают условия, способствующие достижению целей АО «УФАНЕТ».

Многочисленные исследования показали, что главной проблемой частных компаний при выборе способов и технологий управления мотивацией выступает отсутствие уверенности в достижении необходимого результата. Кроме того, к ключевым проблемам относится сложность расчетов эффекта от внедрения и подсчет затрат на мотивацию персонала. Мы считаем, что процесс реализации управленческого решения, которое связано с мотивацией сотрудников, должен проходить несколько этапов:

– подготовка к началу разработки управленческого решения. На данном этапе происходит получение информации о ситуации, определяются цели, разрабатывается оценочная система, осуществляется анализ управленческой ситуации, проводится диагностика ситуации и создается прогноз развития ситуации. В ходе разработки управленческих решений важное место занимает адекватная оценка ситуации и разных факторов,

которые влияют на ее развитие. В связи с этим возникает необходимость в формировании оценочной системы, которая должна включать в себя: критерии, которые характеризуют объект оценки; систему показателей, посредством которых будет оцениваться объект;

– принятие управленческого решения – происходит по итогам экспертиз альтернативных вариантов, с учетом имеющейся информации и имеющегося личного опыта у лица, принимающего решение. Более того, принимаемое управленческое решение может абсолютно отличаться от всех ранее предложенных вариантов;

– реализация принятого решения - подразумевает согласование ресурсов и действий по месту и времени. Это обеспечивается посредством планирования реализации принятого управленческого решения.

На наш взгляд, помимо соблюдения определенных этапов принятия управленческих решений в сфере управления мотивацией персонала, необходимо также учитывать психологические особенности сотрудников разного возраста. В Приложении Д представлены способы мотивации персонала, обусловленные их возрастом.

Следовательно, предложенные нами нововведения в управленческой деятельности, основанные на учете ценностных ориентаций сотрудников различных поколений послужат толчком к созданию двусторонней обратной связи в системе управления персоналом. Такая связь является важным компонентом эффективного управления.

В данный момент в большинстве организаций проблема мотивации трудовой деятельности персонала считается одной из главных в управлении персоналом. Если раньше у персонала в приоритете были потребности в материальной мотивации их труда, то сегодня важнейшую роль играет также удовлетворенность трудом. Работники стремятся получать моральное удовлетворение от своего труда, приобретать новые умения, знания и навыки, выполнять интересную работу, и соответственно, развиваться как личность.

Проведенный нами анализ трудовой мотивации сотрудников позволил определить, что не существует универсальной и единственной стратегии или теории управления мотивацией персоналом, которая подходила бы для абсолютно всех организаций. Значит любая организация нуждается в гибкой системе мотивации, которая соответствовала бы ее цели и задачам.

Представленная нами теория поколений, которая является очень популярной в современных реалиях, выступает основой для построения модели управления мотивацией. Именно ориентацию на ценности персонала следует рассматривать как эффективный механизм повышения эффективности труда. На наш взгляд, именно сходство ценностей, а не возраст определяют поколение. Хотя и кажется, что ценности оказывают незаметное влияние, но именно они в значительной степени обуславливают поведение людей на рабочем месте.

Таким образом, нами были предложены способы и методы мотивации персонала в организациях, и в частности, в АО «УФАНЕТ». Их можно применять для того, чтобы повысить личную и профессиональную эффективность сотрудников.

Можно сделать вывод, что именно высокая мотивированность персонала является одним из главных элементов конкурентоспособной, эффективной деятельности организации. Она является необходимым условием для адаптации сотрудников в той среде, в которой они находятся. Кроме того, нам удалось определить, что на мотивацию персонала сильное влияние оказывают стаж работы, возраст, и конечно, наличие лидера в организации, ответственного за формулирование цели и задач труда. Вместе с тем, молодые специалисты отличаются выраженной внешней мотивацией, а опытные специалисты – внутренней, которая выражается не только в стремлении получить интересный проект, но и в желании получить подтверждение своей значимости, нужности и в том, чтобы был признан их вклад в развитие организации, в которой они работают.

Заключение

Таким образом, под термином «управление персоналом» принято понимать комплексное влияние на коллектив и отдельных работников для формирования оптимальных условий выполнения инициативного, творческого, созидательного труда, направленного на достижение целей организации. Целью такой деятельности является создание концепции и стратегии кадровой политики организации, а также методов и принципов управления персоналом.

Система управления персоналом состоит из центрального ядра, в основе которого лежит функциональная система, включающая в себя несколько обеспечивающих ее подсистем, таких как:

- подсистема планирования и маркетинга. Она призвана выполнять следующие функции: анализ кадрового потенциала и рынка труда, реализацию кадровой политики, создание и претворение в жизнь стратегии управления персоналом, а также прогноз потребности в персонале;

- подсистема общего и линейного руководства. Перед ней поставлены такие задачи, как управление производственными и функциональными подразделениями, а также управление организацией в целом;

- подсистема управления и учета персонала, которая выполняет такие функции, как осуществление найма персонала, проведение собеседований, отбор и прием персонала, профессиональная ориентация, учет сотрудников, делопроизводство и т.д.;

- подсистема обеспечения нормальных условий труда, которая отвечает за соблюдение требований охраны окружающей среды и труда, эргономики труда и т.д.;

- подсистема управления трудовыми отношениями, которая анализирует и регулирует личностные и групповые взаимоотношения, занимается управлением производственными конфликтами, управляет

взаимодействием с профсоюзом и осуществляет психологическую диагностику;

- подсистема управления развитием персонала, в рамках которой проводится обучение, повышение квалификации, переподготовка и адаптация сотрудников, организация работы с кадровым резервом и т.д.;

- подсистема управления мотивацией поведения персонала, которая занимается тарификацией, нормированием труда и мотивацией сотрудников, разработкой системы оплаты труда и поощрения сотрудников, а также методическим обеспечением системы управления;

- подсистема развития организационной структуры управления;

- подсистема управления социальным развитием, развитие физического воспитания и культуры, а также за обеспечение охраны здоровья;

- подсистема правового обеспечения. Цель данной подсистемы заключается в решении правовых проблем в трудовых взаимоотношениях, а также в согласовании распорядительных и иных необходимых документов по управлению персоналом.

При осуществлении анализа системы регламентации трудовой деятельности персонала в Оренбургском филиале ОАО «УФАНЕТ» было выявлено, что отсутствуют методические рекомендации по подбору персонала, а также положения о стимулировании персонала, в которых был бы точно отражен процесс расчета вознаграждения. Следовательно, для совершенствования системы управления персоналом АО «УФАНЕТ» необходимо улучшить имеющиеся методы и постепенно внедрять новые.

Таким образом, посредством анализа подсистемы управления наймом и учетом персонала, а также подсистемы управления мотивацией персонала АО «УФАНЕТ» удалось выявить недостатки данных подсистем и ликвидировать их, благодаря разработанным нами мероприятиям. Речь идет о таких недостатках, как:

- отсутствие полного списка требований к кандидату и к содержанию работы;
- отсутствие этапа профессионального тестирования, направленного на проверку профпригодности и в то же время социально-психологического исследования кандидатов;
- отсутствие интереса сотрудников отдела кадров к рекомендациям кандидатов с предыдущего места работы.

Для улучшения функционирования подсистемы управления наймом и учетом персонала, а также подсистемы управления мотивацией персонала АО «УФАНЕТ» были предложены следующие рекомендации:

- создать для каждой должности профессиограмму;
- проверять рекомендации кандидатов с предыдущих мест.

После введения предложенных мероприятий будет достигнута значительная экономическая выгода. Иными словами, разработанные мероприятия являются экономически эффективными. Они значительно снизят расходы АО «УФАНЕТ» на отбор персонала и позволят в общем улучшить экономическую ситуацию в организации.

Социальный эффект предложенных мероприятий подразумевает:

- подбор эффективных сотрудников;
- повышение лояльности к организации;
- снижение текучести кадров;
- улучшение микроклимата в коллективе;
- снижение конфликтогенного потенциала в организации.

Следовательно, результаты расчетов подтверждают всестороннюю эффективность разработанных и предложенных нами рекомендаций.

Данная работа, основана на комплексном подходе к исследованию и развитию системы управления персоналом в организации, однако, представленные материалы, не исчерпывают всего разнообразия и широты проблемы системы управления персоналом и актуализируют задачу дальнейшего исследования и анализа результатов.

Список используемой литературы

1. Андреев Г.И. Основы управления предприятием. Модели и методы управления в условиях неопределенности. М. : Финансы и статистика, 2020. 310 с.
2. Аширов Д.А. Управление персоналом. М. : Проспект, 2019. 432с.
3. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах. М. : Проспект, 2021. 125 с.
4. Ворожейкин И.Е. Управление персоналом организации. М. : ИНФРА-М, 2019. 638 с.
5. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. М. : ИНФРА-М, 2020. 447 с.
6. Киселева М.Н. Оценка персонала. СПб. : Питер, 2019. 256 с.
7. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2014 № 7-ФКЗ).
8. Корнюшин В.Ю. Основы управления персоналом. М. : МИЭМП, 2021. 240 с.
9. Макарова И.К. Управление персоналом. М.: Юриспруденция, 2019. 400 с.
10. Мехтиханова Н.Н. Психологическая оценка персонала. М. : Наука, 2020. 300 с.
11. О компании «УФАНЕТ» [Электронный ресурс]. URL:<https://www.ufanet.ru/pages/o-nas/> (дата обращения: 02.07.2022).
12. Профессиональный стандарт. Специалист по управлению персоналом (утвержден Приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации 9 марта 2022 г. №-109н).

13. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. М.: Аспект Пресс, 2019. 279 с.
14. Пугачев В.П. Тесты деловые игры, тренинги в управлении персоналом. М. : Профи, 2021. 285 с.
15. Сартан Г.Н. Высвобождение и увольнение сотрудников // Бизнес в России. 2020. № 2. С. 15 – 18.
16. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом. М. : Издательский дом Дашков и К, 2021. 462 с.
17. Тебекин А. В. Управление персоналом. М. : Наука, 2019. 300 с.
18. Токарева Ю.А. Удовлетворенность трудом как фактор профессиональной и экономической эффективности // Экономика. Международный научный журнал. 2021. № 1. С. 37-42.
19. Толочек В.А. Современная психология труда. Спб. : Питер, 2021. 479 с.
20. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия. М. : Дело, 2020. 270 с.
21. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197ФЗ (ред. от 25.02.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022).
22. Уайт Г.К. Удовлетворенность трудом и мотивация – разработка практических подходов к их повышению. М. : Радикс, 2021. С. 321-334.
23. Федеральный закон от 22.11.2021 № 377-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации».
24. Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».
25. Финансовое состояние АО «УФАНЕТ»[Электронный ресурс]. URL: https://www.testfirm.ru/result/0278109628_ao-ufanet (дата обращения: 01.07.2022).
26. Хаттоева Т. Регламенты: нужны ли они? // Управление развитием персонала. 2020. № 3. С. 27-33.

27. Чередниченко И.П. Психология управления. Ростов-на-Дону : Феникс, 2021. 608 с.

28. Шавровская М.Н. Отбор персонала в клиентоориентированной организации // Управление корпоративной культурой. 2019. №5. С. 15-19.

29. Шапарь В.Б. Практическая психология. Ростов-на-Дону : Феникс, 2021. 688 с.

30. Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации. М. : КНОРУС, 2020. 268 с.

31. Wayne F. Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives .NJ: FT Press, 2018. 360 p.

Приложение А

Организационная структура

Организационная структура Оренбургского филиала АО «Уфанет»

В схеме отражена фактическая подчиненность служб и отделов. В реальности юридическая структура отличается.

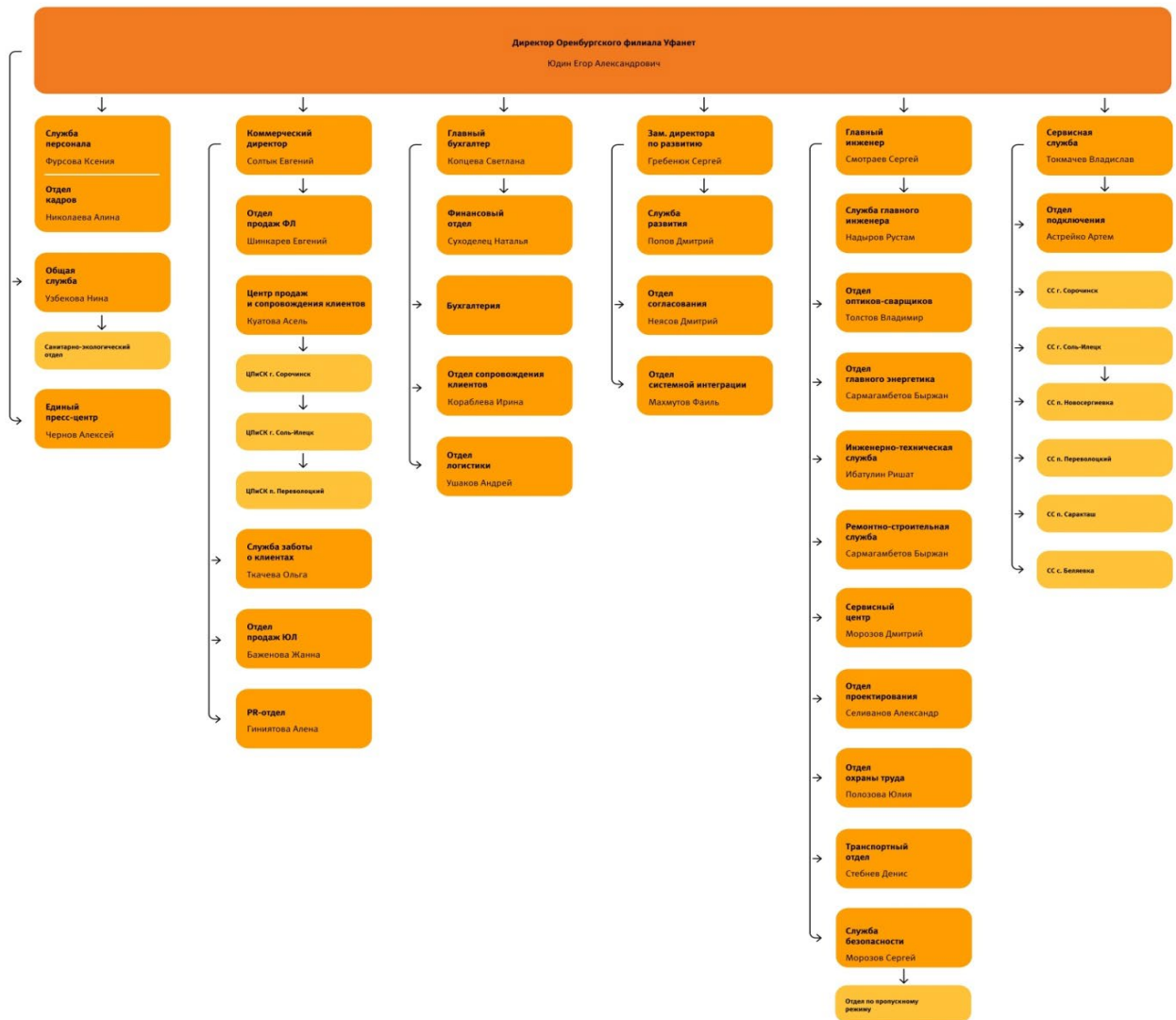


Рисунок А.1 – Организационная структура АО «УФАНЕТ»

Приложение Б

Организационно-экономические показатели

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение			
				2019-2018гг.		2020-2019гг.	
				Абс изм (+/-)	Темп прирост а, %	Абс изм (+/-)	Темп прирост а, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс.руб.	3 745 996	4 585 376	5 154 647	+	22,4	+	12,4
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	2 145 207	2 868 009	3 014 918	+	33,6	+	5,1
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	1 647 652	1 717 367	2 139 729	+	4,2	+	24,6
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	793 950	880 078	933 884	+	10,8	+	6,1
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	455 965	558 996	570 869	+	22,6	+	2,1
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	397 737	278 293	634 976	-	-30	+	128
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	263 412	75 777	383 487	-	-71,2	+	406
8. Основные средства, тыс. руб.	2 250 845	3 072 261	3 764 130	+	36,4	+	22,5
9. Оборотные активы, тыс. руб.	5 343 642	6 293 306	7 170 650	+	17,7	+	13,9
10. Численность ППП, чел.	2 587	2680	2729	+	3,6	+	1,8
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	1971545	2 273 957	2 250 762	+	15,3	-	-1,02
12. Производительность труда работающего, тыс.руб.	1448	1710	1888	+	18,1	+	10,4
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	762	848,5	824,8	+	11,4	-	-2,8
14. Фондоотдача	1,7	1,5	1,4	-	-11,8	-	-6,7
15. Оборачиваемость активов, раз	0,7	0,7	0,7		0		0
16. Рентабельность продаж, %	10,6	6	12,3	-	-43,4	+	105
17. Рентабельность производства, %	11,7	6,5	14	-	-44,4	+	115,4
18. Затраты на рубль выручки	0,009	0,009	0,009		0		0

Рисунок Б.1 - Основные организационно-экономические показатели деятельности АО «УФАНЕТ» за 2018-2020 гг.

Приложение В

Карта компетенций

Таблица В.1 - Карта компетенций менеджера по продажам

Качества работника	Компетенции
Ответственность и внимательность	Планирует шаги по развитию сотрудничества с клиентом, осуществляет запланированное количество звонков и визитов с целью привлечения клиентов
Инициативность и активность	Проявляет активность и энергичность при общении с клиентами, содействует формированию позитивного имиджа компании
Приятный внешний вид	Создает благоприятную эмоциональную обстановку при общении с клиентом
Настойчивость и убедительность	Разрешает / преодолевает сомнения и возражения клиента, предоставляя всю необходимую информацию
Грамотная устная и письменная речь	Заносит информацию в базу данных в полном объеме, без ошибок и искажений. Регулярно вносит изменения, примечания, обновляет базу
Стрессоустойчивость	Умеет сгладить и разрешить предконфликтную ситуацию
Коммуникабельность и искренность	Быстро находит общий язык с людьми, умеет слышать и слушать

Приложение Г

Адаптационный минимум

Таблица Г.1 - Адаптационный минимум

Ответственные лица	Мероприятия
Ступень 1 - в первый рабочий день нового сотрудника	
Обязанности специалиста по кадрам	<ul style="list-style-type: none"> – встреча нового работника, его кадровое оформление и проведение сопутствующих инструктажей; – ознакомление сотрудника с методами и стилем управления, особенностями организационной культуры ит.п. – обсуждение первого рабочего дня.
Обязанности непосредственного руководителя	<ul style="list-style-type: none"> представление новичка коллегам и куратору/наставнику. – ознакомление с оргструктурой предприятия; – обсуждение должностных обязанностей, формулирование целей и задач на испытательный срок; – разъяснение особенностей системы морального и материального стимулирования, а также правил применения штрафных санкций. – описание порядка выдачи заработной платы, оплаты больничных листов и отпусков; – обсуждение первого рабочего дня.
Обязанности куратора / наставника	<ul style="list-style-type: none"> ознакомление подопечного с правилами внутреннего трудового распорядка; – информирование сотрудника о местонахождении и столовой, туалетов, мест для отдыха, курения, автостоянки и т. д.; – предоставление данных о традициях отдела или группы, в которой сотрудник будет работать; – ознакомление с процедурой коммуникаций в рамках отдела и организации; – обсуждение первого рабочего дня.
Ступень 2- первая рабочая неделя нового сотрудника	
Обязанности специалиста по кадрам	<ul style="list-style-type: none"> – ознакомление с основными положениями кадровой политики и возможностями карьерного роста; – подготовка и проведение социально-психологического исследования сотрудника; – разработка индивидуальной адаптационной программы.
Обязанности куратора / наставника	<ul style="list-style-type: none"> – ознакомление с историей организации, ее миссией и стратегическими целями; – объяснение принципов функционирования административно-хозяйственной системы организации(заказ канцтоваров, автотранспорта и т.д.). – поэтапное ознакомление с содержанием работы.
Обязанности непосредственного руководителя	<ul style="list-style-type: none"> – общий контроль за деятельностью нового работника и его куратора/наставника

Приложение Д

Мотивация персонала на разных этапах трудовой карьеры

Таблица Д.1 - Мотивация персонала на разных этапах трудовой карьеры

Этап	Цели трудовой деятельности	Требования к перспективам профессиональной карьеры	Мотивация трудовой активности	Результат завершения карьеры
До 25 лет	Поиск устойчивых ориентиров и жизненных критериев, определение направления трудовой деятельности с учетом собственного опыта, интересов профессиональной ориентации	Чаще всего неадекватны имеющимся возможностям. В ряде случаев уже имеются четкая цель и основные представления о развитии карьеры	1.Создание приятной рабочей обстановки: эргономика рабочего места, дизайн, формирование позитивного представления о работе 2. Безопасность как физическая, так и социальная (одобрение, уважение, причастность) 3. Справедливая оценка труда.	1.Анализ апробации своих возможностей 2. Соотнесение жизненных планов с целями конкретного предприятия 3.Окончательный выбор сферы трудовой специализации 4.Начало формирования позитивной трудовой мотивации
От 25 до 35 лет	Формирование устойчивого и стабильного жизненного, семейного, профессионального и социального существования	Происходит осознание конкретного временного масштаба, поэтапно определяется профессиональная перспектива, в соответствии с ней регулируется использование энергетических и интеллектуальных ресурсов	1.Личное развитие, новый опыт, экспериментирование, широкие возможности для обучения, информации работников. 2.Личное участие в принятии решений,	1.Жизненный и трудовой опыт становятся однозначной реальностью 2. Установлено физическое и энергетическое соответствие возможностей работника и требований производства 3. Произошло вступление в коллективную микросреду

Продолжение приложения Д

Продолжение таблицы Д.1

Этап	Цели трудовой деятельности	Требования к перспективам профессиональной карьеры	Мотивация трудовой активности	Результат завершения карьеры
От 35 до 50 лет	Гармоничное развитие всех сторон жизнедеятельности сторон работника	Формируются предельные, реально обоснованные требования. Оценивается достигнутый результат	1. Высокая ориентация на содержание труда, творчество 2. Участие в управлении, принятии решений, распределении, капитале 3. Карьера, успех, престиж, признание 4. Максимальные возможности повышения квалификации 5. Разнообразные формы основного и соц. стимулирования 6. «Job» - факторы (содержание, обогащение труда, ротация, гибкий график работы, научная организация труда)	1. Полнота жизни и удовлетворенность работой в коллективе 2. Осмысление своего жизненного пути, подведение определенных итогов 3. Высокая требовательность к себе при объективной самооценке.