

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки)

«Управление человеческими ресурсами»
(направленность (профиль))

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование системы управления персоналом предприятия
(на примере ООО «ЦИТ»)»

Студентка

О.А. Михеева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

О.М. Сярдова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Заведующий кафедрой канд. экон. наук С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

« ___ » _____ 2017 г.

Тольятти 2017



Росдистант

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

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

Институт финансов, экономики управления

Кафедра «Менеджмент организации»

УТВЕРЖДАЮ
Зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева
(подпись) (И.О. Фамилия)
« _____ » _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение на выполнение бакалаврской работы

Студентка Михеева Ольга Аспазияновна

1. Тема Совершенствование системы управления персоналом предприятия (на примере ООО «ЩИТ»)
2. Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 17 января 2017
3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе
 - 3.1 Данные и материалы производственной практики
 - 3.2 Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности ООО «ЩИТ»)
4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов, разделов)
 - 1 Теоретические основы управления персоналом организации
 - 1.1 Понятие и цели управления персоналом
 - 1.2 Функции, субъекты и методы управления персоналом
 2. Анализ системы управления персоналом ООО «ЩИТ»
 - 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия
 - 2.2 Оценка системы управления персоналом
 - 3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ООО «ЩИТ»
 - 3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом.
 - 3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий
- Заключение
- Библиографический список
5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала
 1. Титульный лист

2. Актуальность, цель и задачи исследования
3. Основные экономические показатели деятельности предприятия
4. Табличные данные по результатам анализа управления персоналом
5. Графические данные по результатам анализа управления персоналом
6. Предложения по совершенствованию управления персоналом
7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий
6. Консультанты по разделам _____

7. Дата выдачи задания «___» _____ 20__ г.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

О.М. Сярова

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

О.А. Михеева

(И.О. Фамилия)

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

Институт финансов, экономики управления

Кафедра «Менеджмент организации»

УТВЕРЖДАЮ
Зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева
(подпись) (И.О. Фамилия)
« _____ » _____ 2017 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы**

Студента Михеева Ольга Аспазияновна
по теме «Совершенствование системы управления персоналом предприятия (на примере
ООО «ЦИТ»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Согласование темы ВКР	15.11.2016	15.11.2016	выполнено	
Задание на выполнение ВКР	21.11.2016	21.11.2016	выполнено	
Размещение 1 главы ВКР	25.11.2016	25.11.2016	выполнено	
Размещение 2 главы ВКР	30.11.2016	30.11.2016	выполнено	
Размещение 3 главы ВКР	06.12.2016	06.12.2016	выполнено	
Размещение первой версии ВКР	15.12.2016	15.12.2016	выполнено	
Размещение ВКР с внесенными изменениями по результатам предзащиты	26.12.2016	26.12.2016	выполнено	
Итоговый вариант ВКР	09.01.2017	09.01.2017	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

(подпись)

О.М. Сярдова

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

О.А. Михеева

(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Михеева О.А.

Тема работы: «Совершенствование системы управления персоналом предприятия (на примере ООО «ЩИТ»)»

Научный руководитель: к.э.н., доцент Сярдова О.М.

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом.

Объектом исследования является ООО «ЩИТ».

Предметом исследования является процесс управление персоналом.

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

Краткие выводы по бакалаврской работе: В работе был проведен анализ организационно-экономической деятельности ООО «ЩИТ», оценена эффективность управления персоналом. Для устранения выявленных проблем было предложено усовершенствовать систему отбора и подготовки кадров; составить план повышения квалификации работников; стимулировать сотрудников быстрым карьерным ростом; предоставлять социальные гарантии; внедрить методику оценки персонала «360 градусов».

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 и приложения могут быть использованы специалистами коммерческих организаций.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 30 источников.

Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические основы управления персоналом организации	9
1.1 Понятие и цели управления персоналом.....	9
1.2 Функции, субъекты и методы управления персоналом.....	12
2 Анализ системы управления персоналом ООО «ЩИТ».....	17
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	17
2.2 Оценка системы управления персоналом	25
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ООО «ЩИТ».....	50
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом.....	50
3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий.....	63
Заключение.....	67
Библиографический список.....	69

Введение

Существующий уровень прогресса дает возможность осуществления кардинальных перемен в управлении кадрами. Управленческий персонал и сотрудники имеют возможность доступа к базам данных по кадровым ресурсам предприятия, вследствие чего повышаются уровень и скорость принятия решений, а также автоматизируются многие системные процессы, что позволяет сосредоточиться на стратегических задачах. Благодаря этому в области управления персоналом появилось много разных технологий, позволяющих более эффективно руководить людьми.

Актуальность темы данной работы подтверждается тем, что в настоящее время, управление персоналом как экономическая наука является основой экономического роста для государства в целом.

К персоналу организации относятся все ее сотрудники, которые выполняют различные производственные и/или управленческие задачи и операции и осуществляющие переработку предметов труда с использованием средств труда.

В настоящее время в мире происходит стремительное развитие информационных технологий, что способствует существенному обострению конкуренции. Поэтому, ввиду этого стремительного развития информационных технологий, некоторое конкурентное преимущество, полученное за счет введения новых технологий, можно удержать лишь очень недолгий период.

Управление персоналом – это такой раздел менеджмента, который изучает вопросы эффективного использования персонала для достижения поставленных производственных и управленческих задач, а также использования персонала для достижения личных целей.

В управлении персоналом выделяют несколько подходов, которые являются крайними – это – технократический подход и гуманистический подход. В настоящее время при планировании и ведении работы по

управлению персоналом используют различные подходы. Например, при выборе технократического подхода во главе всегда стоят производственные интересы, выполнение и достижение экономических целей и задач. При технократическом подходе подбор кадров осуществляется исключительно в соответствии с профессиональными и квалификационными характеристикам кандидатов, а расстановка кадров осуществляется в соответствии с задачами организации производства и труда.

Целью данной работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом.

Объектом исследования является ООО «ЩИТ».

Предметом исследования является процесс управление персоналом.

Для достижения поставленной цели по представлению и определению управления персоналом в организации были сформулированы следующие задачи:

1. Изучить и проанализировать основы организации и управления персоналом;
2. Изучить и проанализировать основные подходы и методы к управлению персоналом в ООО «ЩИТ»;
3. Исследовать современный подход оценке эффективности системы управления персоналом организации;
4. Изучить и определить технологии по повышению эффективности работы с персоналом в ООО «ЩИТ».

Исследование проводилось на базе изучения управленческой деятельности ООО «ЩИТ» города Ульяновска.

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

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, практической части, заключения, библиографического списка и приложений. Текст работы иллюстрирован таблицами, рисунками.

1. Теоретические основы управления персоналом организации

1.1. Понятие и цели управления персоналом

В современном мире резко возрастает значимость человеческого фактора, вследствие чего процесс управления персоналом возникает на переднем плане управленческой деятельности, кроме того происходит значительное развитие различных научных исследований в области управления персоналом. Кроме прочего, в результате изучения процесса управления персоналом, в современной литературе появились различные определения данного термина, которые можно разделить на следующие группы:

1. Определения с точки зрения мотивации.

Примером мотивационного определения может являться определение термина «Управление персоналом», данное Н. Маусовым. Он рассматривает управление персоналом как непрерывный процесс, направленный на изменение мотивации сотрудников, для достижения от них высокой отдачи, и как следствие высоких конечных результатов деятельности организации (предприятия).

В данном определении выделена одна из самых главных функций процесса управления персоналом. Недостатком данного определения является то, что оно берет во внимание только часть управленческой деятельности, не учитывая часть других важных функций, которые мы рассмотрим далее [5].

2. Дескриптивные дефиниции.

По мнению И.Н. Герчиковой, управление персоналом – это отдельный вид деятельности менеджеров по персоналу, для которых основной целью является увеличение активности сотрудников, их производственная и творческая отдача; оптимизация персонала с точки зрения количества персонала, занятого в реализации производственных и управленческих задач;

разработка политики по подбору персонала и ее реализация; разработка правил приема и увольнения сотрудников; разработка системы обучения персонала и повышения его квалификации. Определение И.Н. Герчиковой раскрывает ряд очень важных функций процесса управления персоналом, а так же его цель. Так же большим плюсом данного определения является конкретность в раскрытии сути деятельности по управлению персоналом. Кроме того, в определении И. Н. Герчиковой есть и два существенных недостатка. Первый недостаток выражается в недостаточном отражении специфики процесса управления персоналом. Вторым недостатком выражается в том, что в данном определении отражены далеко не все важнейшие функции управления персоналом.

3. Телеологические определения.

Рассмотренное выше определение термина «Управление персоналом», сформулированное И. Н. Герчиковой отчасти имеет телеологический характер, так как это определение указывает на его главную цель, хотя и раскрывает эту цель через функции. Наиболее ярким примером дефиниций такого рода является определение процесса управления персоналом, данное А. Я. Кибановым и Д. К. Захаровым. По их мнению, процесс управления персоналом – это система управленческих мероприятий, которые обеспечивают соответствие количественных и качественных показателей, характеризующих персонал и направляют трудовое поведение сотрудников в соответствии с задачами и целями организации (предприятия) [20]. Достоинство телеологических дефиниций заключается в том, что такое определение подчеркивает одно из важнейших качеств процесса управления персоналом - функциональную направленность.

4. Дискриптивно-телеологические дефиниции.

Авторы дискриптивно-телеологических дефиниций, как это понятно из названия дефиниций, сочетают в своих определениях управления персоналом понимание целей управления персоналом и перечисляют его важнейшие функции.

По мнению немецких ученых Р. Марра и В. Вебера, управление персоналом – это такая сфера деятельности, которая осуществляется на всех предприятиях (организациях) и основной задачей этой деятельности является обеспечение предприятия (организации) сотрудниками и целенаправленном применении персонала

Принимая во внимание значимость целевых определений процесса управления персоналом для выяснения его общих характеристик, необходимо конкретизировать, какие цели ставит перед собой управленческая деятельность такого рода. Изучая современную литературу можно выделить две основные группы целей такой управленческой деятельности, а именно личные и организационные. Как пишут Д. М. Иванцевич и А. А. Лобанов, процесс управления персоналом – это вид деятельности, осуществляемой в организациях (предприятиях), которая обеспечивает максимально эффективное использование сотрудников для достижения личных и организационных целей.

Обычно, организационные цели стоят во главе управления персоналом, да и в общем всего управления. Традиционно организационные цели напрямую связывают с обеспечением эффективности организации (предприятия). Принимая во внимание эту точку зрения, процесс управления персоналом - это вид деятельности, по применению персонала для достижения эффективности предприятия (организации).

В западной литературе для определения целей процесса управления персоналом нередко используют термины «экономическая эффективность» «социальная эффективность». Экономическая эффективность здесь представляется как достижение с минимальными затратами на сотрудников целей предприятия – экономических результатов, стабильности, максимальной гибкости к постоянно изменяющейся среде; социальная эффективность определяется как удовлетворение интересов и потребностей персонала.

Экономическая и социальная эффективность могут по-разному влиять друг на друга. Они могут дополнять и усиливать друг друга, а могут и противоречить друг другу. Главная задача процесса управления персоналом заключается не только в увеличении экономической и социальной эффективности, но и в оптимизации взаимоотношения на базе этих показателей организационных целей.

Исходя из всего вышеперечисленного, процесс управления персоналом можно охарактеризовать как деятельность по снабжению организации необходимым количеством персонала требуемой квалификации и качества в целом, их мотивации и применения в целях экономической и социальной эффективности.

Более подробно раскроем содержание процесса управления персоналом в его функциях.

1.2. Функции, субъекты и методы управления персоналом

Функции процесса управления персоналом - это главные направления данного рода деятельности, направленные на удовлетворение определенных потребностей организации.

Рассмотрим некоторые методы определения функций управления персоналом. Одним из таких методов является изучение соответствующей литературы и выделения списка задач по управлению персоналом, которые в ней описаны. Далее составленный список задач направляется менеджерам для распределения функций по степени важности. На основе ранжированных по степени важности функций определяются важнейшие функции управления сотрудниками и устанавливается их значимость.

Другой рассматриваемый нами метод является более точным, но, при этом и более дорогостоящим. Этот метод определения заключается в фиксации перечня функций и задач в области управления персоналом и времени, которое было потрачено на их реализацию. Реализуется данный

метод посредством наблюдения за исполнителями (менеджерами). Данный метод требует затрат как финансовых, так и временных, поскольку подразумевает привлечение специально подготовленных специалистов-наблюдателей и изучение деятельности многих исполнителей (менеджеров). Ввиду того, что для реализации данного метода предполагается использование финансовых и временных ресурсов, используется он редко и в основном при необходимости верификации отдельных функций.

Проводя анализ современной литературы, можно выделить большое количество функций управления персоналом. Рассмотрим некоторые из них:

1. Планирование персонала. Планирование персонала заключается в определении качества и количества персонала, а так же периода времени, на который этот персонал будет востребован в рамках конкретного предприятия (организации).

2. Определения способов подбора персонала. Результатом реализации этой функции является понимание по следующим вопросам: где найти нужный персонал, как привлечь работников в организацию (предприятие), сколько взять человек извне, а сколько из внутренних кадровых ресурсов.

3. Маркетинг персонала. Задача данной функции – это обеспечение на данном предприятии спроса на рабочие места со стороны высококвалифицированных специалистов.

4. Подбор, оценка, отбор и принятие на работу персонала. Эта функция важна в связи с повышением требований к сотруднику и растущей стоимостью рабочей силы.

5. Адаптация, обучение и повышение квалификации сотрудников. Для обеспечения высокой эффективности организации (предприятия) необходимы высококвалифицированные кадры, поэтому обучение и повышение квалификации персонала должны быть организованы как непрерывный процесс в течение все трудовой деятельности сотрудников.

6. Планирование профессионально-должностного роста сотрудников.

7. Руководство персоналом. Осуществление данной функции обеспечивается реализацией мотивации сотрудников.

8. Управление расходами на сотрудников. Данная функция предполагает определение всех затрат на обеспечение деятельности сотрудника (включая расходы на его привлечение, адаптацию и пр.) и сравнение этих затрат с доходами от результатов деятельности сотрудника.

9. Организация комфортного рабочего места для сотрудника. Для оптимального использования потенциала сотрудника важную роль играет наличие у сотрудника комфортного рабочего места. Комфорт на рабочем месте дает сотруднику возможность хорошо проявить себя в трудовой деятельности.

10. Освобождение персонала. Данная функция реализует различные формы приспособления количества персонала, включая увольнение сотрудника и оформление соответствующих документов

11. Кадровое делопроизводство. Кадровое делопроизводство включает в себя сбор, хранение и учет данных о сотрудниках. Данная функция необходима для эффективного использования персонала.

12. Управление информацией. Задача данной функции состоит в том, чтобы получать информацию вовремя и в необходимом количестве, а также устранять ненужную и вредную информацию.

13. Оценка результатов деятельности персонала. Данная функция заключается в проведении аттестации сотрудников. На основе результатов аттестации осуществляется развитие, стимулирование, а также контроль над персоналом.

14. Обеспечение дисциплины и организационного порядка. Задача данной функции состоит в развитии самоконтроля у сотрудников, управление конфликтами, а также воздействие на персонал со стороны руководителей.

15. Правовое регулирование трудовых отношений. Управление персоналом основывается на трудовом законодательстве и нормах, прописанных в уставе организации (предприятия).

16. Обеспечение позитивной репутации организации (предприятия). Данная функция включает развитие и планирование организационной культуры, соблюдение персоналом этических норм, соблюдение традиций организации, развитие между сотрудниками взаимного уважения, отношений поддержки и сотрудничества.

Функции, перечисленные выше, конечно, не исчерпывают всего их перечня. Отчасти, функции накладываются друг на друга. Тем не менее, вышеперечисленные функции дают некоторое представление о содержании процесса управления персоналом как специального вида управленческой деятельности.

Функции процесса управления персоналом осуществляются его субъектами. – должностными лицами и организациями, непосредственно занятыми деятельностью по управлению персоналом. Субъектами управления персоналом являются должностные лица и предприятия (организации) непосредственно занятые данным видом деятельности. К данным субъектам относятся руководители, отдел кадров (служба персонала), профсоюзы и пр.

Внешне деятельность по управлению персоналом регулируется государством и, в первую очередь, органами, принимающими законы, которые регулируют сферу трудовых отношений.

Процесс управления персоналом осуществляется при помощи различных способов воздействия на персонал. В литературе по управлению персоналом встречаются различные классификации способов воздействия на персонал. В зависимости от того, какого вида воздействие оказывается на человека, различают:

- методы стимулирования персонала. Данные методы направлены на удовлетворение потребностей сотрудника;

- методы информирования. Данные методы предполагают передачу работнику информации, позволяющей ему моделировать свое организационно поведение;

- методы убеждения. Данные методы основаны на целенаправленном воздействии на сотрудника;

- методы принуждения. Данные методы основаны применении санкций или угрозах.

Приведем пример другой классификации, которую предложил А. Я. Кибанов. Данная классификация в некотором роде связана с вышеизложенной и выделяет две основные группы методов управления персоналом [5]:

- административные методы. Административные методы включают в себя: создание структуры управления, утверждение административных норм, создание приказов и распоряжений, разработку нормативной документации, подбор кадров.

- экономические методы. Экономические методы включают в себя: социальное развитие коллектива, создание и поддержание нормального психологического климата, социальный анализ, моральное стимулирование.

Административные методы обязательны для исполнения и отличаются прямым характером действия. Неисполнение административных методов предполагает применение санкций по отношению к сотруднику.

Для экономических методов свойственен косвенный характер воздействия на персонал. Эти методы в известных пределах допускают свободы выбора и поведения и зависят от особенностей сотрудников.

Точно установить каким именно будет результат воздействия вышеперечисленных методов затруднительно. Все методы управления персоналом обычно используются в комплексе и взаимосвязаны между собой. В целом, данные способы управления персоналом, в первую очередь экономические, играют главную роль в процессе управления персоналом и являются основой управленческого воздействия.

2 Анализ системы управления персоналом ООО «ЩИТ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «ЩИТ»

ООО «ЩИТ» зарегистрировано в 20.05.2005 году. В соответствии с Уставом Общество выполняет функции по обеспечению бесперебойной работы предприятия и удовлетворению потребностей населения, юридических лиц в товарах и услугах

ООО «ЩИТ» находится в городе Ульяновске. Среднесписочная численность по состоянию на 01.01.2015 года составляет 42 человека, в том числе работников списочного состава – 20 человек, внешних совместителей – 12 человек, работников, выполняющих работы гражданско-правового характера – 10 человек. Предметом и основными видами деятельности ООО «ЩИТ» являются:

- оптовая торговля текстильными изделиями, кроме текстильных галантерейных изделий;
- розничная торговля текстильными изделиями;
- производство стульев и другой мебели для сидения;
- организация перевозок грузов;
- транспортная обработка грузов;
- хранение и складирование;
- хранение и складирование прочих грузов;
- прочая оптовая торговля.

Структура предприятия обеспечивает весь цикл задач, решаемых при создании необходимой идеологии, проектировании, разработке, производстве, поставке и продаже продукции, при применении комплексов обеспечения безопасности объектов и защиты информации любого уровня сложности.

В таблице 2.1 приведены основные экономические показатели деятельности ООО «ЦИТ» за последние 2 года.

Таблица 2.1 - Основные экономические показатели деятельности ООО «ЦИТ» за 2014 -2015 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	Изменение (+, -) 2014/2015	Темп роста, % 2014/2015
1	2	3	4	5
1. Выручка от продажи, тыс.руб.	48000	50000	+2000	+4,17
2. Себестоимость продаж ¹ , тыс.руб.	29000	27000	-2000	+7,41
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	19000	23000	+5000	+21,05
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	153	152	-1	-0,65
5. Коммерческие расходы, тыс.руб.	174	170	-4	-2,3
6. Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	7600	7800	+200	+2,63
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	9000	9500	+500	+5,56
8. Стоимость основных средств, тыс. руб.	20000	23000	+3000	+15
9. Численность работающих, чел. в т.ч рабочих, чел.	38	42	+4	+10,53
10. Фонд оплаты труда, тыс.руб.	1140	1344	+204	+17,89
11. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.9)	1263,16	1190,48	-72,68	-5,75
12. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр10/стр 9)	30	32	+2	+6,67
13. Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) ×100%	18,75	19	+0,25	+1,33

Организационной структурой управления является форма разделения труда, которая закрепляет определенные функции управления за соответствующими структурными единицами аппарата управления организацией.

Организационная структура управления в значительной мере определяет эффективность взаимодействия структурных единиц и эффективность функционирования управляющей системы в целом.

На данном предприятии (рисунок 2.1) она строится таким образом, чтобы обеспечить достижение целей организации с минимальными затратами различных ресурсов, например, финансовых, материальных и трудовых ресурсов. Формирование организационных структур управления нацелено на объединение однородных видов деятельности, устранение лишних звеньев управления и ликвидацию многоступенчатости.

При создании организационной структуры управления учитывались некоторые принципы, такие как соответствие организационной структуры деятельности объекта управления, его способность к изменениям, быстрая передача управляющего воздействия, оптимизация разных уровней управления, сбалансированность полномочий и прав, равномерность загрузки всех звеньев всех структурных подразделений предприятия.

Имущество ООО «ЩИТ» образовано за счет вкладов в Уставной капитал, а также за счет иных источников, предусмотренных действующим законодательством РФ, является собственностью Общества.

Экономическая стабильность организации, ее выживаемость и эффективность деятельности в условиях рыночных отношений неразрывно связаны с ее непрерывным совершенствованием и развитием. При этом совершенствование организации должно осуществляться по принципу адаптации к внешней среде.

ООО «ЩИТ», занимается производством и реализацией товаров и работает на территории города Ульяновска.

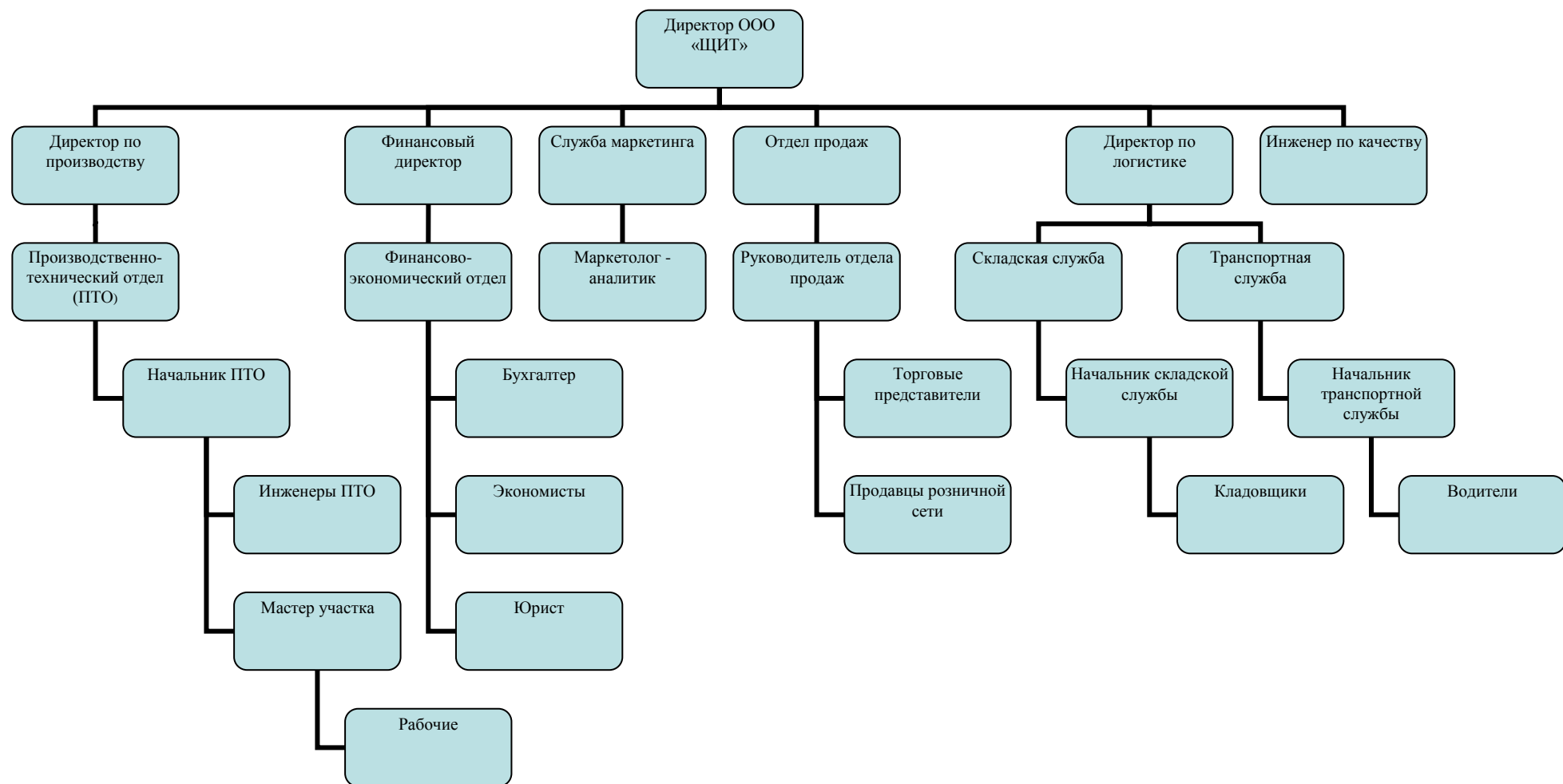


Рисунок 2.1 -Организационная структура ООО «ЦИТ»

Приоритетными направлениями для Общества является производство стульев и другой мебели для сидения и оптово-розничная торговля.

Производственно - технический отдел обеспечивает выполнение производственного плана предприятия. Кроме того, производственно-технический отдел разрабатывает и принимает меры по увеличению темпов освоения в производстве современных технологий, новых материалов.

Служба маркетинга исследует рынки сбыта и анализирует конъюнктуру рынков, принимает заказы от клиентов, определяет возможность изготовления заказов, согласовывает цены и сроки.

В функции финансово-экономического отдела входит организация бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия.

Отдел по реализации готовой продукции организует сбыт продукции предприятия, организациям и частным лицам.

При формировании аппарата управления наряду с принципами проектирования организационной структуры управления в полной мере учитывалась специфика деятельности подразделений предприятия, их соподчиненность и взаимосвязь, что выразилось в выборе комбинированной (линейно-функциональной) организационной структуры управления для ООО «ЩИТ». Такая структура позволяет устранять большую часть недочетов функционального и линейного управления. Уникальность комбинированной системы управления заключается в выделении специальных функциональных служб для подготовки информации для линейного руководителя для обеспечения компетентного решения руководителем различных управленческих и производственных задач. На практике такая организация управления обеспечивается с помощью системы ограниченного функционализма и линейно-штабной организационной структуры управления.

При линейно-штабной организации управления на коммерческом предприятии ООО «ЩИТ» в основе лежит линейная структура управления, но при этом в каждом звене управления выделяются функциональные

службы. В этих функциональных службах работают специалисты, которые готовят квалифицированные решения, но, рекомендации данных функциональных органов управления являются обязательными для выполнения производственными подразделениями, как только эти рекомендации утвердит их руководитель. Приведем важнейшие элементы философии управления персоналом ООО «ЩИТ»:

1. При подборе персонала приоритет всегда предоставляется жителям города, в котором находится компания, несмотря на то, что компания привлекает трудовые ресурсы из разных административных районов.

2. Компания поддерживает свой положительный имидж в СМИ.

3. Компания обеспечивает непрерывный профессиональный рост и повышение квалификации для своих сотрудников.

4. Компания формирует определенные требования к деловым качествам своих сотрудников. К этим требованиям относятся исполнительность, дисциплинированность, организованность, доброжелательность, трудолюбие, честность. Все это отражено в нормативных документах компании.

5. У компании гибкая политика по оплате труда, что благоприятно отражается на материальном благополучии сотрудников. Средняя заработная плата в ООО «ЩИТ» поддерживается на уровне выше прожиточного минимума.

6. Компания предоставляет своим сотрудникам различные материальные блага: компенсация затрат на питание, абонементы в спортивно-оздоровительный учреждения, материальная помощь к отпуску.

7. Социальные гарантии компания выполняет исключительно в соответствии с законодательством РФ.

Выполнение всех вышеперечисленных пунктов обеспечивают ООО «ЩИТ» высококвалифицированным персоналом, который стремится к

совершенствованию своих умений и, как следствие, повышает эффективность деятельности ООО «ЩИТ».

ООО «ЩИТ» самостоятельно формирует свою организационную структуру и штатное расписание, определяет формы, систему и размеры оплаты труда, а также другие виды доходов работников с учетом действующего законодательства РФ. Режим труда и отдыха сотрудников и другие вопросы регулируются действующим законодательством РФ, а также правилами внутреннего трудового распорядка.

Все обязанности кадровой службы выполняет отдел кадров ООО «ЩИТ». К основным функциям кадровой службы относятся: ведение кадровой документации, заполнение личных дел работников, составление приказов, заполнение табеля учета рабочего времени. Отдел кадров ООО «ЩИТ» осуществляют контроль над исполнением сотрудниками организации изданных распоряжений и приказов, формируют дела в соответствии с утвержденной номенклатурой, обеспечивает их сохранность и в установленные сроки сдает в архив. Также оформляет документы по приему, переводу и увольнению работников в соответствии с трудовым кодексом РФ, положениями, инструкциями и приказами генерального директора предприятия; выдает справки о настоящей трудовой деятельности работников; подготавливает документы по пенсионному страхованию; составление отчетности.

Подбор кадров на предприятии является одним из наиболее важных этапов подбора персонала на предприятии.

Методы подбора персонала можно разделить на два основных направления: это поиск нового специалиста, либо использование внутреннего кадрового резерва организации.

Кадровая политика является открытой, вместо учетной модели компания перешла к модели управления персоналом. При работе с кадрами в приоритете находятся постепенный карьерный рост и длительные трудовые отношения.

Кадровая политика компании в целом зависит от того, какой приоритетный путь выбирает для себя компания. Если компания предпочитает приглашать новых специалистов из других компаний, то она потенциально вносит некоторые новшества, так как новый сотрудник может дополнить уже имеющийся опыт компании своим опытом. По возможности, компания старается решить кадровую проблему за счет внутреннего кадрового резерва, так как новый сотрудник некоторое время будет адаптироваться к новым условиям и требованиям. Это может быть повышение сотрудника или переход специалиста из другого отдела, переобучение и пр. Как правило, сотрудника «из вне» привлекают только в том случае, если другие варианты либо не целесообразны, либо не возможны.

Обычно, кадровая служба использует следующие методы подбора персонала: это обращения в центры занятости населения, рекомендации сотрудников, публикации объявлений, реклама и СМИ, кадровые агентства и пр.

Анализ и оценка обеспеченности кадрами структуры управления на ООО «ЩИТ» как таковые не проводятся. Работники управления периодически проводят анализ организации рабочих мест в компании. Отдел кадров и работники управления следят за тем, чтобы сотрудники периодически повышали свою квалификацию.

В ООО «ЩИТ» действует следующий порядок приема на работу:

1. Соискатель заполняет анкетные данные.
2. Пишет заявление о приеме на работу, которое подтверждается подписью руководителя, о том, что он принят.
3. Оформление приказа о приеме на работу.
4. Заключение трудового договора.
5. Внесение записи в трудовую книжку работника (по желанию).
6. Оформление страхового свидетельства государственного пенсионного страхования (если нет).

7. Оформление страхового медицинского полиса обязательного страхования граждан.

8. Оформление личной карточки работника (сведения: паспорт, военный билет, трудовая книжка, документ об образовании, страховое свидетельство, пенсионное свидетельство и другие документы).

На ООО «ЩИТ» за новичком обычно прикрепляют уже опытного специалиста. Он полностью отвечает за этого человека: обучает, рассказывает о правилах поведения, о культуре организации и традициях.

В программу развития персонала входит обучение, подготовка, переподготовка, повышение квалификации и аттестация персонала.

Социологическая служба на предприятии ООО «ЩИТ» существует с его открытия. Организация предоставляет санаторно – курортное лечение в Самаре (для работников, которые работают у них не менее 5 лет). Также организуются праздничные мероприятия для работников предприятия.

Должностные инструкции есть у каждого работника ООО «ЩИТ», с которыми он должен ознакомиться и подписать, что он с этим согласен.

2.2 Оценка системы управления персоналом в ООО «ЩИТ»

Оценка персонала проводится в несколько этапов. При этом возникает ряд проблем.

Задача службы персонала состоит в том, чтобы найти сотрудника, компетентного в достижении ожидаемого компанией результата его деятельности. Оценка кандидата при приеме – это фактически предварительный контроль качества кадровых ресурсов компании.

Несмотря на применение разных подходов к оценке, у всех них есть общий существенный недостаток. Этот недостаток – субъективность.

Сформулируем в виде отдельных требований проблему объективности оценки персонала. Оценочная технология должна быть построена таким образом, чтобы:

- персонал был оценен объективно, исключая зависимость от какого-либо частного мнения;
- персонал был оценен надежно, свободно от влияния ситуативных факторов;
- персонал был оценен достоверно, оценивался действительный уровень компетенции;
- персонал был оценен с возможностью прогноза, оценивалось, к каким видам деятельности потенциально способен сотрудник;
- персонал был оценен комплексно, проводилась оценка возможностей организации в целом, а также отношения и связи внутри организации.

Критерии оценки и процесс оценивания должен иметь свойство внутренней очевидности, то есть быть понятным всем участникам проведения оценки. Проведение мероприятий по оценке не должно мешать работе коллектива и входить в систему кадровой работы так, чтобы способствовать развитию компании.

Рассмотрим основные этапы отбора кандидата при приеме на работу.

- предварительная беседа (отборочная);
- заполнение бланка заявления;
- интервью;
- тестирование/профессиональное испытание;
- проверка послужного списка;
- проверка рекомендаций;
- медицинский осмотр;
- принятие решения по кандидату

Методы оценки персонала.

Рассмотрим наиболее часто встречающиеся методы оценки сотрудников.

1. Центры оценки сотрудников. Центры оценки сотрудников используют, как правило, комплексную технологию, которая построена на принципах оценки по критериям. Применение огромного количества самых

различных методов и обязательное оценивание одних и тех же критериев разными способами и в различных ситуациях значительно увеличивают точность и прогностичность оценки. Особенную эффективность при проведении оценки кандидатов на новую должность, либо повышение и при оценке управленческого персонала.

2. Тесты на профессиональную пригодность. Целью таких тестов является оценка психофизиологических качеств кандидата, умений исполнять определенный вид деятельности.

3. Общие тесты способностей. Оценка и анализ отдельных особенностей мышления, общего уровня развития, памяти и внимания.

4. Биографические тесты и изучение биографии. Основными аспектами такого анализа являются: характер образования, семейные отношения, главные потребности и интересы, физическое развитие, особенности интеллекта.

5. Личностные тесты. Такие тесты проводят оценку предрасположенности человека к определенному типу поведения и его потенциальные возможности.

6. Интервью. Это беседа с человеком, которая направлена на сбор информации об уровне знаний, опыте. Проведение интервью при приеме на работу дает глубокую информацию о потенциальном сотруднике. Сопоставление интервью с другими методами оценки дает возможность получения точной и прогностичной информации.

7. Рекомендации. При реализации данного метода очень важно обратить внимание на то, откуда представлены рекомендации, и на то, как эти рекомендации оформлены. Рекомендации должны быть оформлены со всеми реквизитами компании и данными для осуществления обратной связи.

Анализ основных показателей управления персоналом в ООО «ЩИТ».

ООО «ЩИТ» устойчивая организация и изначальный прием персонала происходил несколько иначе потому, что все сотрудники работают и

дополнительный персонал необходим для замены увольняющегося, и при открытии новых производств, а так же на перспективу.

Подбор сотрудников производился по личному знакомству, рекомендациям.

Первоначальная беседа проходит в отделе кадров. Во время этой беседы проходит просмотр документов: трудовой книжки, медицинской книжки (при необходимости), документов об образовании и пр. Если после проведения первоначальной беседы кандидат устраивает, то его направляют к руководителю для проведения дополнительной беседы. При положительном отзыве руководителя кандидат направляется к генеральному директору, где разъясняются условия труда: система оплаты труда, льгот, правила внутреннего трудового распорядка. В компании всех сотрудников принимает генеральный директор лично.

При положительном решении вопроса о приёме на работу сотрудник проходит медицинское обследование, инструктажи (вводный и на рабочем месте), производится ознакомление нового сотрудника с должностной и производственной инструкциями.

После всех вышеперечисленных процедур подписывается приказ о приёме на работу с испытательным сроком на три месяца. Перед окончанием испытательного срока, окончательное решение о приеме сотрудника на работу принимает директор.

Организация старается работать на перспективу, поэтому уже за три месяца штатное расписание было дополнено дополнительными специалистами: юристом, специалистом по качеству, переводчиком, специалистом по монтажу вентиляции.

Адаптация персонала в ООО «ЩИТ».

Цели адаптации и ее этапы.

Адаптацией является процесс знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды.

Процедуры адаптации персонала необходимы для того, чтобы облегчить вхождение новых работников в жизнь фирмы. Как показывает практика, более 80% людей, уволившихся с работы в течение первого года работы, приняли это решение уже в первый день работы в новой организации. Новый сотрудник, как правило, сталкивается с достаточно большим количеством сложностей, основная масса которых возникает именно из-за отсутствия информации об окружающей его среде. То есть наличие специальной процедуры введения нового работника в компанию может решить большое количество проблем, возникающих в начале работы.

Информация о том, как в подразделении построен процесс адаптации вновь принятых сотрудников, может многое рассказать руководителю об уровне развития коллектива, степени его сплоченности и внутренней интеграции.

Процесс адаптации можно условно поделить на четыре основных этапа.

Этап 1. Анализ и оценка степени подготовленности новичка нужна для разработки более эффективной программы адаптации. Если новичок имеет не только специальную подготовку, но и некоторый опыт работы в аналогичных структурных единицах в других компаниях, то период его адаптации в новой компании, как правило, будет минимальным. Однако необходимо помнить, что даже в таких случаях в компании возможны непривычные для нового сотрудника способы решения уже известных ему задач. Так как структура организации зависит от нескольких параметров, например, таких, как внешняя инфраструктура и персонал, технология деятельности, новый сотрудник неизбежно попадает в некоторой степени в незнакомую ему ситуацию. Адаптация нового сотрудника должна включать в себя как знакомство с особенностями производства в организации, так и знакомство с персоналом, правилами поведения, корпоративными особенностями коммуникации, и т.д.

Этап 2. Ориентация. Ориентация представляет собой знакомство на практике нового сотрудника со своими новыми обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны компании. Большое внимание, необходимо уделять адаптации нового сотрудника к условиям компании. К этой работе привлекаются непосредственные руководители новых сотрудников и сотрудники служб по управлению персоналом. Как правило, обязанности распределяются между ними следующим способом: программа ориентации нового сотрудника состоит из небольших лекций, экскурсии и практических занятий.

После прохождения вышеперечисленной программы ориентации с новым сотрудником может быть проведена индивидуальная (специальная) программа, в форме специальных бесед с сотрудниками той структурной единицы, в которую пришел новый сотрудник и собеседований с непосредственным и/или вышестоящим руководителями. Как правило, в специальной программе рассматриваются следующие вопросы:

1. Функции подразделения:

- структура подразделения;
- цели подразделения;
- направления деятельности подразделения;
- взаимоотношения внутри подразделения.

2. Рабочие обязанности и ответственность:

- объяснение назначения данного вида деятельности, как эта деятельность соотносится с другими сотрудниками в подразделении и какую роль играет в организации в целом;

- стандарты качества выполнения работы и то, как будет оцениваться исполнение данной работы.

3. Требуемая отчетность:

- виды помощи, которая может быть оказана сотруднику, когда и как следует просить о ней;

- отношения с местными и общегосударственными инспекциями.

4. Правила, процедуры, предписания:

- правила, которые характерны исключительно для данного вида работы или данного подразделения;
- информирование о том, какие были несчастные случаи и какие могут подстерегать опасности;
- гигиенические стандарты организации;
- охрана и проблемы, связанные с воровством;
- правила поведения на рабочем месте;
- перерывы на обед, технологические перерывы;
- возможность телефонных переговоров личного характера в рабочее время;

5. Представление сотрудников подразделения.

Этап 3. Действительная адаптация. Действительная адаптация состоит в приспособлении нового сотрудника к своему новому статусу и в значительной степени определяется его включением в межличностные отношения с коллективом. В рамках этого этапа нужно дать возможность новому сотруднику активно взаимодействовать в различных областях, проверяя на себе приобретенные знания о компании. В рамках данного этапа необходимо оказывать наибольшую поддержку новичку.

Этап 4. Функционирование. На данном этапе завершается процесс проведения адаптации нового сотрудника, он характеризуется постепенным устранением межличностных и производственных проблем и переходом к стабильной работе. Обычно, при неконтролируемом процессе адаптации новый сотрудник начинает эффективно функционировать примерно после 1 — 1,5 лет работы. Если же служба персонала процесс адаптации будет регулировать, то этап, когда сотрудник начинает эффективно функционировать наступает уже через несколько месяцев. Значительное сокращение периода адаптации способно принести очень большую финансовую выгоду, особенно при большом количестве вновь привлекаемого персонала.

Проведем анализ движения персонала в ООО «ЩИТ». При осуществлении анализа степени обеспеченности организации персоналом, основное внимание следует обратить на изучение движения персонала. Движение персонала в ООО «ЩИТ» приведено в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Движение персонала в ООО «ЩИТ»

Основные показатели	2014 год	2015 год
1. Принято в организацию:	15	4
2. Выбыло с организации:	7	6
- на учебу	1	0
- в вооруженные силы РФ	0	0
- на пенсию и прочее	0	0
- по собственному Желанию	4	5
- за нарушение трудовой дисциплины	2	1
3. Среднесписочная численность персонала:	38	42
4. Коэффициенты оборота:		
- по приему	0,395	0,095
- по выбытию	0,184	0,143
- коэффициент текучести	15,789	14,29

Анализируя значения показателей таблицы 2.2, видно, что коэффициент текучести персонала в 2015 году относительно 2014 года уменьшился на 1,499. Такая тенденция изменения показателей текучести персонала является хорошим результатом деятельности организации

Тем не менее, такое значение показателя текучести персонала является очень высоким. Для того чтобы выяснить причину такого высокого значения показателя текучести, было решено провести опрос среди увольняющихся сотрудников. Конечно, на данном этапе развития организации, ввиду невысокой численности персонала и количества уволившихся сотрудников, трудно будет объективно оценить причины увольнения персонала, однако, в дальнейшем проведение опроса среди увольняющихся позволит выявлять и

предупреждать причины возникновения высокого коэффициента текучести персонала.

Итак, для осуществления анализа текучести персонала был проведен опрос среди уволившихся сотрудников. В опросе приняло участие 5 человек. При увольнении сотрудникам предлагали заполнить анкету, в которой они могли отметить одну или несколько причин увольнения. При обработке полученных в ходе анкетирования данных, были получены следующие результаты (таблица 2.3):

Таблица 2.3 – Основные причины увольнения персонала

Причина увольнения персонала	Количество людей, отметивших причину
1. Неконкурентоспособные ставки оплаты труда:	5
2. Работа, в которой нет особой нужды:	2
3. Непонятные шаги руководства:	1
4. Нет возможности для продвижения карьерного роста, обучения или повышения квалификации:	1
5. Не устраивают условия труда:	1
6. Несправедливая структура оплаты:	0
7. Продолжительные или неудобные часы работы:	0

Анализируя значения показателей таблицы, можно сделать вывод о следующих недостатках управления персоналом:

- основной причиной увольнения сотрудников является неконкурентоспособные ставки оплаты труда;

- следующей по популярности причиной увольнения персонала является «работа, в которой нет особой нужды», то есть сотрудники не понимают, насколько важен их трудовой вклад в деятельность и развитие организации;

- на третьем месте причина «Непонятные шаги руководства», из чего можно сделать вывод о том, что руководство организации не доводит до персонала информацию о развитии организации.

Показатели обеспеченности организации персоналом, несомненно, являются важными, однако, непосредственно на количество выпускаемой продукции в большей степени влияют показатели производительности труда персонала, количества сотрудников, привлеченных для выполнения производственного задания, эффективности труда, уровня квалификации персонала.

Нормирование труда и повышение производительности в ООО «ЩИТ»

Работоспособностью является параметр, который описывает уровень ресурсов, используемых при выполнении работы.

Когда говорят о работоспособности какого-то конкретного исполнителя, как правило, выделяют общую, или как ее по-другому называют, потенциальную работоспособность, то есть те ресурсы, которые могли бы быть использованы при максимальном напряжении всех сил. Также выделяют фактическую, или по-другому, стандартную работоспособность, то есть те ресурсы, которые обычно используются.

Потенциальная работоспособность всегда выше, чем фактическая.

Когда мы говорим о работоспособности персонала, то будем иметь в виду те возможности, которые могут быть применены в деятельности компании, то есть:

- использование эффективных систем стимулирования и оценки труда;
- использование социально-психологических аспектов коллективной деятельности;
- использование программ специальной подготовки, развития и обучения сотрудников;
- использование методов планирования карьеры.

Цели и факторы повышения производительности труда.

Производительностью труда является количественная характеристика, которая выполняется персоналом и связана с уровнем эффективности труда.

Основной проблемой организаторов производства в этой области является тенденция к понижению эффективности производства. Именно

поэтому, основными целями деятельности службы управления персоналом в данном направлении являются:

- увеличение прибыльности и сокращение издержек производства;
- увеличение гибкости производства;
- непрерывное увеличение качества товаров и услуг;
- непрерывное совершенствование процессов технологического и технического контроля.

Общий уровень производительности определяет следующие виды факторов. Это краткосрочные факторы, которые бывают объективные (например, это могут быть изменение номенклатуры сырья) и субъективные (например, изменение степени трудоспособности в течение различных промежутков времени). К долгосрочным факторам относятся, например, цены на энергию, материалы, качество оборудования.

В нашем случае производительность труда связана как с качеством труда (качеством персонала, особенностями технологии), так и с количеством (количеством часов, трудозатратами).

При оценке производительности труда существует два основных подхода:

- Определение прямых трудозатрат;
- Оценка отношения объема продаж к затратам на численность всего персонала, стоимость контроля качества. К дополнительным показателям относятся все производственное время/фактически отработанное время, время наладки/оплаченные часы, вспомогательные расходы/прямые расходы.

Управление производительностью труда включает в себя следующие элементы:

- нормирование труда;
- измерение трудозатрат;
- планирование процедур повышения эффективности;
- управление качеством;
- бухгалтерский учет и финансовый контроль.

Также необходимо иметь в виду факторы, которые препятствуют росту производительности. Это такие факторы, как понижение стоимости труда при постоянном повышении уровня жизни и увеличении затрат на восстановление трудоспособности.

Нормирование труда.

Нормирование труда представляет собой комплекс мероприятий по оценке количества труда, реализованного в рамках заданного производственного процесса.

В управлении персоналом деятельность по нормированию труда является комплексной и дает возможность решать смежные задачи. К основным целям нормирования труда относятся:

- определение потребности в персонале;
- планирование производства;
- оценка изменения уровня эффективности производства;
- оценка изменения уровня производительности производства;
- расчет затрат на заработную плату.

Чтобы создать эффективную систему нормирования труда необходимо провести следующие мероприятия:

- проанализировать деятельность организации;
- провести расчеты и утвердить базовые нормы;
- провести мониторинг технологического и технического уровня производства;
- производить пересмотр норм в зависимости от того, как меняется материально-техническое обеспечение;
- за повышение производительности внедрить материальное стимулирование;
- производить мониторинг норм труда.

Нормирование управленческого труда. Ввиду нерегламентированности и высокой изменчивости деятельности управленческого и инженерно-технического персонала, традиционные методы нормирования их труда

могут оказаться неэффективными. Рассмотрим методы нормирования управленческого труда, которые используются в настоящее время:

- метод аналогии. Метод аналогии основан на исследовании опыта работы передовых эффективно действующих организаций;

- метод укрупненных нормативов численности. Метод укрупненных нормативов численности базируется на косвенном измерении уровня трудоемкости работ и расчете количества инженерно-технических работников и управленцев для всего производства и по структурным единицам;

- метод прямого нормирования. Метод прямого нормирования используется для постоянно повторяющихся работ или работ, которые могут быть разделены на повторяющиеся операции — через разделение на операции и анализ времени, которое необходимо для проведения этих операций. Рассмотрим, как определяется количество персонала, которое необходимо для производства работ по нормированию труда. Расчет количества нормировщиков производят учитывая анализ временных затрат на осуществление работ по нормированию в течение определенного периода времени.

Оценка труда в ООО «ЩИТ».

Оценка труда – это комплекс мероприятий, которые позволяют определить уровень соответствия количества и качества труда технологическим требованиям производства.

Оценка труда предоставляет возможность решения следующих задач:

- произвести оценку потенциала для осуществления продвижения и уменьшения риска выдвигания некомпетентных сотрудников;
- произвести снижение затрат на обучение сотрудников;
- поддерживать у персонала чувство справедливости;
- повышать трудовую мотивацию персонала;
- обеспечить сотрудникам обратную связь по вопросам качества их работы;

- разработать программы развития и обучения сотрудников.

Для того чтобы организовать эффективно функционирующую систему оценки результативности труда персонала необходимо следующее:

- для каждого рабочего места разработать стандарты результативности труда;

- для каждого рабочего места установить критерии оценки результативности труда;

- разработать и утвердить нормативный документ, регламентирующий проведение оценки результативности труда;

- обсуждать результаты проведения оценки с работником.

Рассмотрим методы оценки труда.

Методы индивидуальной оценки. Оценочная анкета представляет собой стандартный набор описаний или вопросов. Оценивающий отмечает отсутствие или наличие или определенной черты у оцениваемого и ставит отметку напротив ее описания. Общий рейтинг по результатам такой анкеты представляет собой сумму пометок.

Рассмотрим фрагмент оценочной анкеты, данная анкета заполняется самим сотрудником.

1. Общение с коллегами:

- пишу ясно и кратко;
- хорошо работаю с подчиненными;
- хорошо работаю с начальниками;
- учтив, всегда помогаю клиентам;
- убедительно излагаю идеи.

2. Навыки работы/опыт:

- всегда завершаю рабочие заседания;
- знаю основные аспекты работы;
- немного нуждаюсь в контроле;
- иногда делаю ошибки;
- работаю по графику;

- знаком с современными достижениями в данной области.

4. Планирование работы:

- устанавливаю себе реальные задачи;
- точно анализирую запросы и нужды;
- результативен;
- разрабатываю большое количество решений;
- эффективно обнаруживаю и решаю проблемы;

5. Организация личного труда:

- содержу документацию в полном порядке;
- распределяю задания должным образом;
- проверяю эффективность действий;
- определяю основные цели работы;
- экономлю и эффективно использую время.

6. Контроль:

- твердо придерживаюсь политики предприятия и установленных процедур;

- определяю приемлемые стандарты качества;
- не выхожу за рамки установленных расходов.

7. Прочие качества:

- знаю, где искать информацию;
- разрабатываю и развиваю творческие идеи;
- хорошо справляюсь с работой при наличии давления;
- приспосабливаюсь к переменам;
- принимаю хорошие решения.

Внизу анкеты ставится подпись сотрудника и дата заполнения анкеты.

Модификацией оценочной анкеты является сравнительная анкета. Для составления сравнительной анкеты специалисты составляют перечень, в котором находятся описания правильного или неправильного поведения сотрудников на рабочем месте. Специалисты, которые наблюдали за поведением сотрудников, распределяют эти описания по шкале от “отлично”

до “плохо”, в итоге появляется “ключ” сравнительной анкеты. Специалисты, которые проводят оценку труда конкретных исполнителей, отмечают те описания, которые наиболее подходят. Оценкой результативности труда будет сумма рейтингов по отмеченным описаниям.

Аттестация персонала в ООО «ЩИТ».

Аттестация персонала – это комплекс кадровых мероприятий, направленных на проведение оценки соответствия потенциала и качеств личности, уровня труда требованиям производимой деятельности. Основной задачей аттестации является не надзор и оценка качества исполнения, а выявление потенциалов повышения степени отдачи сотрудника.

В проведении аттестации принимают участие линейные руководители и сотрудники кадровых служб. Руководитель изучает выставленные оценки и утверждает их. Если потенциал сотрудника и результаты его труда превосходят утвержденные стандарты, тогда необходимо дополнительное утверждение оценок на более высоком уровне.

Более эффективному сбору данных по оценке труда может способствовать привлечение в качестве экспертов сотрудников структурной единицы, в которой проходит аттестация персонала, и так же сотрудников, которые непосредственно взаимодействуют с проверяемой структурной единицей.

Элементы аттестации. Учитывая рассмотренные выше цели аттестации, можно выделить две ее основные составные части. Этими частями являются «Оценка труда» и «Оценка персонала».

Оценка труда необходима для сопоставления параметров, оценивающих фактический труд с планируемым результатом труда, который регламентирован различной нормативной документацией организации. Анализ и оценка труда предоставляют возможность оценить следующие параметры: это интенсивность труда, качество и количество труда [7; с.772].

Когда проводят аттестацию руководителей необходимо не только производить оценку труда каждого из них, но и разработать специальные

процедуры оценки труда руководимой им структурной единицы. В таких случаях следует привлекать и использовать данные от смежных структурных единиц компании, а также внешних партнеров и/или клиентов, с которыми взаимодействует эта структурная единица.

Оценка сотрудников помогает выяснить уровень подготовленности сотрудника к исполнению вида деятельности, которым этот сотрудник занимается, и, кроме того, определить степень его потенциальных возможностей для оценивания перспектив роста.

Изучение практики управления подтверждает эффективность одновременного использования обоих видов оценки деятельности сотрудников (оценку качеств и оценку труда). Оценочная форма состоит из двух разделов, в каждом из которых от руководителя кроме балльной оценки, как правило, требуются подробные обоснования оценки. Процедура аттестации предполагает проведение индивидуальное обсуждение итоговой оценки аттестации с подчиненным. В свою очередь подчиненный подтверждает факт проведения индивидуального обсуждения с руководителем аттестационной оценки подписью. Кроме того, подчиненный имеет право письменно указать несогласие с выводами непосредственного руководителя и особые обстоятельства, которые, по мнению подчиненного, повлияли на результаты его труда. В различных организациях оценка и аттестация, как правило, проводятся ежегодно, иногда – каждые полгода.

Этапы аттестации.

Основными этапами аттестации являются:

- подготовка;
- сама аттестация;
- подведение итогов.

Этап подготовки, как правило, осуществляется службой персонала и включает в себя:

- разработку методики проведения аттестации;
- разработку принципов проведения аттестации;

- разработку нормативных актов по подготовке и проведению аттестации. К таким нормативным актам относятся: приказ о проведении аттестации, методика проведения аттестации, список аттестационной комиссии, план проведения аттестации, программа подготовки руководителей, инструкция по хранению персональной информации;

Этап проведения аттестации:

- подготовка отчетов аттестуемыми и руководителями;
- заполнение оценочных форм;
- анализ полученных результатов;
- проведение заседания аттестационной комиссии.

Этап подведения итогов аттестации:

- анализируется кадровая информация;
- подготавливаются рекомендации по работе с сотрудниками;
- утверждаются результаты аттестации.

Анализ результатов аттестации.

Оценка труда:

- выявляются сотрудники, которые не удовлетворяют стандартам труда;
- выявляются сотрудники, которые удовлетворяют стандартам труда;
- выявляются сотрудники, которые значительно превышают стандарты труда.

Оценка персонала:

- проводят диагностику степени развития качеств, важных в определенной профессии;
- проводят сопоставление индивидуальных результатов с требованиями, регламентированными в нормативной документации;
- выявляются сотрудников с качествами, которые отклоняются от принятых стандартов;
- проводят оценку перспектив эффективной деятельности;
- проводят оценку роста;

- осуществление ротации кадров.

Проведение обработки данных обычно происходит после окончания аттестации. При подведении итогов:

- составляют сравнительные таблицы эффективности сотрудников;

- выделяют группы риска;

- выделяют группы роста;

- готовят рекомендации по применению информации итогов аттестации.

Проведение собеседований по результатам аттестации. В ходе проведения беседы по результатам аттестации производят сбор и уточнение кадровой информации. После этого уточненные и новые данные заносятся в принятые в организации формы и производится их анализ.

Организация хранения данных. Для удобства использования кадровой информации необходимо правильно организовать учет и хранение этой информации. Информация должна быть систематизирована и легко доступна соответствующим специалистам при необходимости принятия различных кадровых решений.

Обучение персонала в ООО «ЩИТ».

Непрерывное образование персонала очень важно, что подтверждают следующие главные факторы:

- постоянно происходят внедрения прогрессивных технологий и новой техники в производство. Поэтому базовым образованием не может быть гарантирован требуемый уровень квалификации специалистов;

- непрерывные изменения в различных областях жизни являются главным элементом современного общества; для организации наиболее оправдано увеличение уровня отдачи от уже работающего персонала на основе непрерывного повышения его квалификации (обучения), чем привлечение новых сотрудников.

Цели и направления обучения

С разных точек зрения (специалиста и работодателя) цели обучения могут иметь существенную разницу.

Например, мотивацией для постоянного обучения в американских фирмах является прямая связь между результатами труда каждого сотрудника и предоставлением этим сотрудникам возможностей для повышения квалификации: количество финансовых средств, которые выделяются для повышения их обучения определяется ценностью этих работников для организации.

Оценка потребности в обучении. Планирование программ подготовки является составной частью общего планирования трудовых ресурсов вместе с расчетами потребностей в трудовых ресурсах, подготовкой планов набора персонала, планированием карьеры персонала.

Для определения потребностей в планировании образования и обучении необходимо:

- применять итоги проведения оценки персонала и труда;
- проводить анализ плана технического обновления организации;
- проводить оценку специфики общих программ подготовки студентов различных учебных заведений, которые приходят на работу в организацию;
- проводить диагностику среднего уровня подготовки новых сотрудников.

Обучение персонала управления.

Выпускники различных учебных заведений должны проходить серьезную программу профессиональной адаптации к требованиям производства. Эта программа включает в себя следующие стадии:

- набор сотрудников;
- проведение обучения перед началом работы — выпускнику выдается соответствующая информация перед прибытием к месту работы;
- проведение ориентации — вновь нанятый на работу сотрудник представляется коллективу;

- проведение обучающей подготовки — в процессе этой подготовки выпускник должен уяснить особенности работы в организации;
- проведение процесса адаптации — выпускник должен адаптироваться к условиям труда;
- назначение — принятый на работу сотрудник получает свою первую постоянную должность;
- проведение оценки — проводится оценка всего процесса вхождения в должность.

Срок действия этой сложной системы обычно составляет около 18 месяцев. Эта система направлена на то, чтобы в итоге получить максимальное соответствие подготовки работников своим местам в организациях.

При подготовке рабочих кадров, как правило, выделяют две основные модели:

1. Обучение, которое проводится без отрыва от работы.
2. Обучение, которое проводится с отрывом от работы в специальных учебных заведениях и центрах переподготовки кадров.

Обучение внутри фирмы.

Обучение внутри фирмы – это особая система организации подготовки специалистов. Обычно, программы такой подготовки создаются индивидуально для конкретной организации и ориентированы на повышение уровня развития персонала и его подготовку к изменениям в компании.

Консультационная работа в организации.

При организации консультационной работы можно выделить два основных подхода:

Первый подход можно условно назвать экспертным, поскольку данный подход предполагает возможность подготовки программы повышения уровня развития организации и/или решения каких-либо проблем, основываясь на знаниях и опыте приглашенного консультанта. В этом случае, задача консультанта заключается в проведении диагностики и

подготовке планов изменения ситуации. В данной ситуации консультант является носителем экспертных знаний, которые могут быть применены к какой-либо ситуации, сложившейся в компании.

Второй подход можно условно назвать процессуальным. Такой подход предполагает возможность подготовки программы повышения уровня развития организации, только в процессе совместной работы с персоналом организации. При проведении процессуального консультирования наибольшее внимание уделяется не только диагностике ситуации, сложившейся в предметной деятельности фирмы, но и существующей в данной форме корпоративной культуре, специфике норм и требований к персоналу, традициям, ценностям и самой истории фирмы. В рамках процессуального подхода, проект предполагаемых действий, может быть создан, и главное, реализован исключительно при участии управленческого персонала компании. В рамках данного подхода, к сотрудникам предъявляются дополнительные требования, связанные, в первую очередь, с ориентацией на партнерское взаимодействие с консультантом и возможностью активного участия в консультационном процессе.

Возвратимся к специфике задач обучения внутри фирмы. При организации такого обучения необходимо определиться с тем, какие цели должны быть достигнуты в программах обучения, а это связано с тем, какого именно типа консультационный процесс будет проведен в компании.

Если будет реализовываться подход экспертного консультирования, то, скорее всего, программа обучения должна обеспечить слушателей знаниями о типичных проблемах, с которыми они могут столкнуться в профессиональной деятельности, и вариантах решения этих проблем. То есть, основной целью подхода экспертного консультирования является передача знаний.

Если будет реализовываться подход процессуального консультирования, то у слушателей, кроме набора профессиональных знаний, должна быть сформирована установка на изменения, овладения

новыми формами индивидуального поведения и развития способов групповой деятельности. То есть основной целью подхода процессуального консультирования является не столько передача знаний, сколько формирование ориентации на изменение индивидуального и группового поведения.

Методы управления персоналом в ООО «ЩИТ».

Методами управления являются способы реализации управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления производством. В зависимости от способа воздействия на людей, различают административные, экономические, социально-психологические методы.

Административные методы основываются на дисциплине, власти и взысканиях. Экономические методы базируются на правильном использовании экономических законов производства и по способам воздействия известны как «метод пряника». Социально-психологические методы основываются на различных способах мотивации и морального воздействия на сотрудников и известен как «метод убеждения». Кроме того, в процессе определенного решения управленческих проблем очень полезно организовывать эффективные коммуникации и анализ конкретных ситуаций, которые позволяют учесть чужие ошибки и дают способы решения хозяйственных и кадровых задач.

Организация работы с персоналом ООО «ЩИТ».

В данной организации с момента зачисления на работу очень большое внимание уделяют адаптации. Нового сотрудника знакомят с коллективом отдела, показывают рабочее место, выдают под подпись должностную инструкцию для изучения и исполнения. Особое внимание придаётся обучению сотрудников, выдвинутых на замещение должностей. Итак, профессиональное развитие персонала в ООО «ЩИТ» направлено на: продвижение кадров, их переподготовку и обучение, повышение квалификации, кадровый резерв, регулирование карьеры и т.п. Всё это связано с обучением.

Обучение – это процесс изменения поведения, в котором переплетаются интеллектуальный, психологический и физиологический аспекты.

Обучение в фирме, в основном, организовано в малых группах, в которых рассматриваются теоретические и проблемные вопросы с учётом опыта и наработок. Большое внимание уделяется самообучению, каждый обучаемый знает, что он может получить в результате обучения (мотивация); условия обучения, в основном, нормальные, хотя много ещё можно сделать. Обучение не носит разовый характер.

Одно из важнейших обязательных направлений в обучении персонала является обучение безопасным навыкам работы на оборудовании. За последние годы за нарушение техники безопасности освобождены от занимаемой должности два руководителя цеха.

Предприятие стремится поддерживать свой имидж, выпуская в срок качественную продукцию, поддерживая деловую репутацию, не допуская финансовых афер и, главное, руководствуясь мотивацией труда, что является основой технологии управления персоналом.

На предприятии очень низка текучесть кадров, высококвалифицированные работники, достигнув даже пенсионного возраста, продолжают работать, причем никакого возрастного давления на них не оказывается, отношение уважительное. Многие работники трудятся на предприятии десятки лет; возрастных ограничений нет. Это одна из форм стратегии работы с персоналом – мотивации трудовой деятельности, ведь мотивация - долговременное воздействие на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры заданных ориентаций, интересов и развития на этой основе трудового потенциала.

Одним из составляющих факторов мотивации труда, конечно же, является оплата труда, оплата не просто за отработанное время, а за результаты работы.

Задержки по выплате заработной платы не бывает. За дополнительно внесённый вклад работникам выплачивается премия, как и ко дню строителя и к юбилейным датам трудовой деятельности работника.

В сравнении с другими фирмами работникам организации выплачивается высокая, стабильная оплата. В организации полностью обеспечен социальный пакет, выплачиваются пособия по больничным листам, оплачивается проезд в отпуск, другие гарантии.

Это обеспечение работников социальным пакетом, другими льготами и условиями по обеспечению творческой работы каждого работника – получить удовлетворение от работы, а не только за заработную плату является наравне с оплатой труда важной мотивацией трудовой деятельности именно на этом предприятии.

Ещё одной мотивацией является возможность проявления своих способностей – реальная возможность карьерного роста, овладение смежными и другими профессиями; и не исключается возможность перехода на более высокие должности на другие предприятия (а предложений бывает много).

Проведение коллективных мероприятий на фирме, организация культурного отдыха на природе, всё это направлено на объединение коллектива и дополнительной мотивации.

Итак, мотивация трудовой деятельности является важным фактором всей системы управления персоналом.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ООО «ЩИТ»»

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом

Предложения по повышению эффективности работы с персоналом в ООО «ЩИТ» и приведения в соответствие условиям нормативов необходимы следующие мероприятия:

1. Необходимо: ознакомить персонал под подпись, с планом подготовки персонала, обеспечить необходимым материалом для самоподготовки, включить в план обязательное повышение квалификации, определить персонал на необходимые курсы.

2. Нужно время от времени определять персонал на другие участки для совершения иных действий, для совершения одной и той же работы для повышения мастерства и отработки навыков.

3. Для освоения необходимых проектов готовится экономико-математическое обоснование, бизнес - план, нанимается необходимый персонал при необходимости. Если есть необходимость, нужно организовать обучение вновь нанятых и уже работающих сотрудников, которые будут задействованы в указанных работах с участием специалистов потенциальных заказчиков.

4. На предприятии отсутствует как таковая техническая библиотека, а необходимая литература находится на различных участках и цехах. Для повышения технической грамотности работников предприятия, необходимо создать техническую библиотеку, назначить ответственного за нее и определить порядок пользования литературой.

5. Из-за возросших темпов строительства в Ульяновской области, высоких технологических уровней выполняемых строительных работ, услуги предлагаемые предприятием практически не рекламируется, что ухудшает

осведомленность потенциальных кадров об имеющихся вакансиях на предприятии, что приводит к уменьшению возможности выбора персонала и увеличение объёма выполняемых работ. Считаю необходимым увеличить количество рекламы на радио, телевидении, социальных сетях для привлечении молодых квалифицированных кадров.

При выполнении данных рекомендаций предприятие потенциально сможет получить больший объем заказов, улучшить качество продукции. И как следствие большую выручку и прибыль, которую необходимо направить на расширение производства и на увеличение заработной платы сотрудникам.

В ООО «ЩИТ» разработан и действует план работы с персоналом, назначены ответственные, ведется работа по подбору персонала и в резерв; организовано техническое обучение персонала, его переподготовка. Улучшаются условия работы для всех сотрудников, организовано полноценное питание в столовой, обеспечена удобная по маршруту и своевременная перевозка сотрудников предприятия с работы и на работу, обеспечен досуг во время обеденных и иных перерывов.

В организации подходят к проблеме подбора кадров весьма ответственно, в связи с этим, работают профессионалы своего дела с многолетним опытом в этой сфере, поэтому количество требуемого персонала мало, т.к. работающие люди не спешат уходить с предприятия. Любой руководитель подразделения, специалист, рабочий отлично знает свою работу, умеет решать возникшие проблемы в «автономном режиме».

Из всего изложенного напрашивается вывод — дело не в механических сокращениях, а в своевременных изменениях аппарата управления. Необходимо приспосабливаться к новым условиям — вот то главное, что должно быть на первом плане. Но, далеко не все способны на такие изменения. Кому то, возможно, придется уйти со своего места и уступить дорогу молодым, инновационным и энергичным управленцам.

Работнику нужно предоставлять возможность самоконтроля. Хороший работник, который находится на своем месте стремится в процессе работы приобрести новые знания и навыки. Поэтому необходимо обеспечивать сотрудникам возможность бесплатно повышать квалификацию, поощрять и развивать их способности.

Каждый человек стремится к цели, а достигнутые цели это успех. Успех - это цели, для достижения которых человек приложил максимальное количество усилий. Успех без признания результатов приводит к разочарованию, убивает инициативность индивида. Этого не нужно допускать. Нужно дать работнику инструменты для достижения цели в рамках его деятельности на предприятии, а по достижении поставленных задач расширить его полномочия, дать больше свободы, повысить должность.

Конечно, все идеально при работе с персоналом не бывает; ещё много недостатков, различного рода проблем, но сама постановка задачи, тактика работы с людьми в этом ключе вполне соответствует современным рыночным отношениям. Следовало, для наглядности привести и конкретный пример предприятия с неэффективными моделями управления, фатальными ошибками в управлении персоналом, которые в итоге банкротятся и ликвидируются. Список обанкротившихся фирм постоянно публикуется на сайтах государственных органов и в открытых источниках таких как СМИ различного рода. Методы и методология управления персоналом в ООО «Щит» на данном этапе находится на современном уровне, что в свою очередь оказывает влияние на результаты деятельности предприятия и его показатели.

Многие организации стремятся стать обучающими, но чтобы этого достичь, нужно потратить много сил. Обучение длится на протяжении всего жизненного пути человека, и тот, кто работает и учится одновременно, наиболее вероятно будет успешен в работе. Учиться человек может как внутри компании, так и на различных курсах, семинарах, в колледжах,

институтах и т.д. Но внутренний отдел обучения и развития персонала не всегда может создать программы обучения сотрудников полностью отвечающие их потребностям.

И тогда открываются широкие возможности для внешних Учебных центров.

Среди руководителей и управляющих компаниями широко распространено мнение о том, что часто применяемые в тренингах игры являются пустой тратой времени и денег. Однако они не учитывают тот факт, что производительность зависит не только от приобретённых способностей.

Обучение – часть непрерывного, длиною в жизнь, процесса пересмотра установок ценностей, убеждений, который осуществляется через постоянное взаимодействие новой информации с тем, что уже известно.

Игры, разыгрывание ролей, моделирование и прочие интерактивные упражнения обеспечивают определенную «базу», откуда можно двигаться в новом направлении. Эти действия являются знакомыми, в них есть роли и правила, начало, окончание, чётко очерченные последствия. На их основе удобно строить обучение, так как процесс познания нового не бывает болезненным. Большинство игр пробуждает широкий спектр чувств, связанных с властью, людьми и решением проблем, именно поэтому практически все любят игры в той или иной форме. Игры являются основной, но не главной формой обучения в тренинге.

Притом что ценность традиционных методов обучения (лекции, семинары, демонстрации и т. д.) остаётся высокой, всё чаще учащиеся зрелого возраста заинтересованы научиться чему-либо с помощью методов интерактивного обучения, которые отсылают их к собственному жизненному опыту. Некоторым видам поведения (например, лидерству) с гораздо большей степенью вероятности можно научиться на малогрупповых дискуссиях, ролевых играх, моделировании.

Чтобы принять на работу квалифицированного специалиста порой мало только посмотреть на его диплом, гораздо важнее, узнать каков человек в

общении, в поведении, чтобы предугадать его взаимодействие с сотрудниками организации. Поэтому многие предприятия внедряют этап собеседования при найме на работу.

При подборе кандидата на вакантную должность менеджеру по персоналу необходимо придерживаться основных принципов профессионализма в данной области таких как: быстрота, простота, точность, необходимо получать только точную и самую необходимую, необходимую для подбора претендента и в дальнейшем его достаточно эффективной мотивации. Возможности достичь этого достигается с помощью проективных методик [33; с. 28].

Проективные методики основаны на свойствах личности, которые предполагают, что человек склонен проецировать, то есть переносить свой приобретенный жизненный опыт и представления о чем-либо на действия других людей (на вымышленные ситуации, персонажей и т. п.) для того, чтобы объяснить эти действия.

Мотивация - это один из основных и очень значимых факторов. Ко всему прочему этот параметр трудно изменить и это нужно учитывать при приеме сотрудника на работу в ООО «ЩИТ».

Вопросы из проективного теста для выявления значимых параметров мотивации могут звучать следующим образом: "Что побуждает людей более эффективно работать?", "Почему люди выбирают ту или иную работу?"

Получая и обрабатывая ответы на эти вопросы, можно получить «карту мотиваторов», т. е. основные 5 - 6 мотиваторов, которые значимы именно для этого человека сейчас.

Мотиваторы - факторы, повышающие эффективность работы персонала и удовлетворенность результатом или иными факторами, поскольку они удовлетворяют его внутренние потребности (мотивы), которые он частично или полностью хочет удовлетворить.

Для каждого потенциального сотрудника они совершенно разные: какой из параметров совершенно не важен для одного кандидата может быть

определяющим для другого: удаленность от дома, хорошие отношения в коллективе, возможность питаться в офисе и т. д. Однако, и у одного человека мотиваторы будут меняться со временем.

Определяющим фактором в выборе того или иного мотиватора является потребность человека в удовлетворении потребностей на данном этапе и в этот временной промежуток, будь то материальная обеспеченность, статусность, состояние здоровья, профессиональная подготовка и т. д. Чем более низкий социальный фактор у человека, тем более значим для него материальный. [47].

Определив и изучив карту мотиваторов отдельно взятого кандидата, можно понять, подходит кандидат на данную вакансию или нет. Например, если в вашей фирме нет возможности карьерного роста, то не стоит брать на работу кандидата с высокими карьерными амбициями. Или еще пример: кандидат относится к тем людям, которым важна стабильность, фиксированный доход, дружелюбный коллектив не сможет работать продавцом.

При анализе ответов соискателя необходимо обращать пристальное внимание на вопросы, которые не получили ответа. Это может говорить о низкой самооценке и неуверенности в себе.

Проективные вопросы на тему «Кто Вы? Руководитель или сотрудник?», помогут выяснить предпочтения кандидата относительно коллектива и руководителя. Вопросы при этом могут быть, например, следующие: «Сколько мест работы у вас было. Что, по вашему мнению, хороший коллектив?». Или «Что вы можете сказать о термине хорошая команда?».

Если задать вопрос: «Что такое хороший руководитель?» человеку, который сам уже был руководителем или им является, в ответе вы услышите, каким, по его мнению, нужно быть ему самому или то, к чему стремится этот человек и каким он хочет быть, что одинаково важно, но определяющим будет его место в организации. Возможно, его ответ будет соответствовать с

одним из предпочитаемых им стилем менеджмента. Отвечая на вопрос «Что такое хороший сотрудник?» Или «Кто такой хороший сотрудник?», потенциальный руководитель в лице кандидата, как правило, будет описывать подчиненного, которого хотел бы видеть.

В случае, если кандидат является рядовым сотрудником, соответственно этот вопрос он проецирует на себя и ответ его будет соответствующим, т. е. наиболее вероятно, если он не претендует на должность выше, он называет качества, которые важны для него для оценки себя самого. Соответственно отвечая на вопрос о руководителе, он будет отвечать самому себе на вопрос о том, с каким руководителем он хотел бы работать.

Ценности, честность, лояльность. Эти данные, которые мы получаем, задавая вопросы этой направленности, немного сходны с данными о мотиваторах, но дополнительно дают и сведения о ценностях человека. Это очень важно для компаний с уже сформировавшейся корпоративной культурой, а также этот факт имеет важное значение, если потенциальная работа человека связана с искушениями. Ко всему прочему из этого можно сделать вывод о том, какие модели поведения считает для себя человек допустимыми, а какие нет и сравнить их с теми, которые приняты в организации.

При оценке честности, лояльности важны два момента, на которые стоит обратить пристальное внимание. Во-первых, допустим, все ответы связаны со страхом и контролем - это нехорошо как минимум. Тут нужно понимать, что если не будет контроля и наказания, не поймают и не накажут можно быть нечестным. Во-вторых, другая общность ответов связана с другими факторами: внутренние ценности, воспитание, желание сохранить репутацию.

Коллектив, общение с людьми.

Ответы на вопросы: «Какой коллектив, по вашему мнению, работает наиболее эффективно?», «В каком коллективе комфортнее всего работать?», «Какие качества характера особенно важны для людей?».

Анализируя ответы на эти вопросы можно выяснить, кого хочет и предпочитает увидеть претендент в качестве коллег и окружения.

При разборе ответов о коллективе нужно обратить внимание на сбалансированность личных и рабочих отношений в коллективе. Если кандидат выделяет характеристики коллектива такие как: веселый, сплоченный, дружный, значит, для него важны только личностные отношения. Или, например, только такие характеристики как: с четкой организационной структурой, с четко поставленными целями, профессиональный - только рабочие отношения. Или: профессионалы, единомышленники, взаимопонимание и взаимовыручка значит - баланс. И т.д.

От ответов по теме «Конфликты», нужно получить информацию о основных проблемах и возможных причинах их появления. Так же важно определить сферы этих конфликтов: организация, люди, клиенты. Необходимо оценить на сколько действительно конфликтен человек, на сколько действительно значима проблема и возможные причины возникновения.

Мероприятия, направленные на введение этапа собеседования при найме работников.

Чтобы принять на работу квалифицированного специалиста порой мало только посмотреть на его диплом, гораздо важнее, узнать каков человек в общении, в поведении, чтобы предугадать его взаимодействие с сотрудниками организации. Поэтому многие предприятия внедряют этап собеседования при найме на работу.

Наряду с изложенным выше, существует облегченная методика, о проведении которой не обязательно уведомлять, при этом она достаточно быстрая и простая, называется она проективные вопросы.

Проективные вопросы основываются на том, что человек отвечает на них в ограниченный промежуток времени, пытается объяснить поведение чужих людей, пытается объяснить их поступки. Называет он сам, вариантов не дается и действует он исходя из своего жизненного опыта, но не обязательно описывает варианты своего поведения.

Человек, пытаясь объяснить поведение другого человека, опирается на объяснения и интерпретации, которые являются актуальными для него в данный этап его жизни.

При этом необходимо понимать, что решающим фактором является не сами факты по себе, а в первую очередь их эмоциональная окрашенность и объяснения. При проведении проективного собеседования всегда существует возможность слегка изменить формулировки и задания исходя из ответов и реакций претендента. Обрабатываю полученные результаты, понятно, что нужно правильно соотносить требования кандидата и возможности самой компании.

Ответы на проективные вопросы дают ясную картину следующим темам:

- важные параметры материальной и нематериальной мотивации претендента;
- кто потенциально перед вами руководитель или сотрудник;
- ценности как личности, честность;
- уровень развития коммуникативных навыков в коллективе, умение общаться с людьми;
- степень конфликтности кандидата.

Люди, давно работающие на этом поприще, делают эту работу достаточно просто и быстро. И говорят, что это интуиция, но обучить ей невозможно.

Начинающие работу в этой стезе получают свой собственный опыт ценой различного рода проб и ошибок, часто ненужных и приводящих к

потерям ценных кандидатов, собственного рабочего времени и лишним материальным затратам.

Чтобы этого не происходило, нужны система, структура построения собеседования, четкие критерии, простая и универсальная модель, которая передаст опыт.

Однако такая система уже давно существует. Она нисколько не противоречит действующим методам работы, а легко соединяется с ними. Для освоения этой методики не нужно образование психолога, достаточно научиться немного разбираться в людях, что приходит с жизненным опытом к каждому человеку. Несомненно, образование в области психологии в данном случае будет преимуществом. Описываемая методика в основе своей достаточно универсальна и позволит использовать ее для разных задач, начиная от проведения структурированного диагностического интервью, создания модели компетенций, до подбора команды и создания кадрового резерва, оценки и мотивирования персонала. Эта методика основана на, так называемой, теории метапрограмм человека.

Метапрограммы — это внутренние параметры, методы мышления человека, на основании которых строится его поведение. Как человек думает, так он и действует. Если человек уверен в себе, то это всегда легко заметить по косвенным признакам, таким как: в развороте плеч, наклоне головы в ту или иную сторону, в манере разговора. Если человек не уверен в себе, то выражается это во всем - в позе, в речи. Мышление и поведение человека взаимосвязаны. Метапрограммы выражаются не только в поведении, но и в речевых оборотах. Исследования Нома Хомского в области психолингвистики утверждают, что речь, как и наружное поведение человека, находит отражение в нашем сознании. Но в обычном каждодневном общении понимаем только содержание речи. Если обращать внимание не только на содержание, но и на форму речи, то узнаем о человеке гораздо больше [4].

Наблюдая за тем, как говорит человек, следя за его поведением, за позой, мимикой, движением глаз и т. д. можно больше узнать о человеке, можем определить его особенности, связаны и с профессиональными предпочтениями.

Но наблюдать и слушать нужно специальным образом.

На чем строится подход?

1. Избирательность внимания. Ценности.

Умение понимать человека, учитывать, разделять его точку зрения – вот основа для любого человека, который хочет получить успешный контакт с человеком. Все люди так или иначе связанные с коммуникацией с большим количеством людей имеют данный навык. Самое главное быть чутким человеком и обладать достаточной гибкостью по отношению к своим сотрудникам, клиентам или партнерам.

2. Человек неосознанно использует в речи и поведении привычные ему способы мышления.

3. Существует несколько основных метапрограмм, с помощью которых мозг человека организует работу с входящей и исходящей информацией [2].

Метапрограммы удобнее рассматривать с помощью шкал с двумя полюсами. При собеседовании обычно используется от 7 до 12 таких шкал. Например, шкала «Активность — рефлексивность».

Как только задача поставлена, активные незамедлительно приступают к ее выполнению.

Таких людей от других отличает неутомимость и огонь в глазах. Скорость реакции на внешние факторы у них запредельна. Такие люди, работают за троих.

Люди рефлексивного типа сначала размышляют, и лишь потом действуют, предпочитают экономить энергию.

Каким образом при собеседовании определить тип человека? Нужно задать вопрос, например: «Что входило в ваши обязанности на предыдущей работе?» Внимательно посмотрите за построением предложения — в речи

активного вы услышите: «Прямая работа с клиентами, подписывал договоры, ездил на переговоры, следил за ассортиментом продукции в магазинах и т. д.» Рефлексивный кандидат наоборот же скажет: «Вы знаете, в моей работе было очень важно следить за меняющейся конъюнктурой рынка, отслеживать тенденции появления новых товаров у конкурентов, иногда сопоставлять эти изменения в отношениях с нашими поставщиками, с которыми у нас партнерские отношения, потому что если бы...». Это показывает: чем короче и четче предложения, тем активнее личность. Большое количество лишних слов свидетельствует о рефлексивности кандидата.

Ярко выраженный активист и ярко выраженный рефлексивный тип встречаются все же крайне редко. Но наклонности определить можно. Ученые психологи подсчитали, что людей рефлексивного типа примерно раз в пять больше, нежели чем активного.

На самом деле не стоит категорично и однозначно заявлять, что принадлежность к тому или иному типу говорит об эффективности специалиста и о качестве его работы. Результатов может достигать и один тип и другой. Вопрос только в том – в каких областях и должностях. Например, в ситуациях, где нужно быстро принимать решения (торговый представитель, тренер, начальник) больше подойдет активный. А в работе, не требующей торопливости (бухгалтер, аналитик), больше будут подходить рефлексивные личности.

Итак, в этом методе нет такого понятия как хороший или плохой., каждое рабочее место имеет свои особенности и требует своего сотрудника. Метапрограммный подход дает возможность соизмерить личные качества человека и качественные требования должности, что делает его удобным инструментом. Понятие и учет особенностей каждого человека, его ценность позволят простимулировать и промотивировать именно необходимым образом именно этого сотрудника. Это важное умение в работе с персоналом и руководителя любого уровня.

Обучение персонала на ООО «ЩИТ».

Грамотное управление персоналом — один из самых главных факторов успешности предприятия. Обучение сотрудников предприятия имеет важную роль в этом смысле. Разнообразие форм обучения в большинстве российских компаний достаточно ограничены и традиционны. Как правило, это семинары и тренинги разного рода и уровня. Однако в современное время есть различные методы, подходы и технологии обучения.

Одни из наиболее эффективных методов является модель обучающейся организации и организация корпоративного обучения. Одними из наименее развитых систем обучения в России до сих пор является: управление проектами, коучинг, тайм менеджмент, вебинары. При этом при всем самой популярной моделью специалисты называют модель обучающейся организации. Многие западные успешные компании стали успешными именно благодаря этому подходу. Обучающаяся организация — это организация, в которой обучение представляет собой неразделимую часть её развития. Обучение интегрируется в корпоративную культуру, где активно используется преданность сотрудников организации, стремление к саморазвитию и стремление к обучению. Организация существует как единое целое и находится в процессе непрерывного самосовершенствования.

Специалисты подобного рода компании сами строят свою организацию и управляют ей. Карьера каждого сотрудника строится в соответствии с планами развития самой компании. Для создания или перехода к такой модели постоянного развития требуются большие усилия как и от сотрудников компании, так и от руководства. Осознанию необходимости проведения такого вида кардинальных изменений помогают, как правило, сторонние консультанты по организационному управлению и развитию (33, с.7).

Переходным вариантом между высшей формой отдельного обучения и вышеописанной моделью является корпоративное обучение. Это направление развития представляет собой системное обучением

управленцев, что бы они соответствовали планам развития предприятия. Этот подход относится ко всем уровням в фирме.

Коучинг — это процесс обучения через партнерство между коучем (тренером англ.) и обучаемым (тренируемым), который изъявляет желание участвовать в обучении для развития своего потенциала, для достижения личных и рабочих результатов.

Управление проектом – направленное изменение. Это завершенная часть работы внутри отдельно взятого этапа развития.

Обучение действием – предлагает каждому сотруднику осуществить свой проект. Планирование предполагаемых действий и обсуждение результатов происходит каждый раз в отдельно взятой группе сменяющимся. При таком подходе сотрудники обмениваются опытом и контролируют друг друга. В конце проводят заключительное собрание, где оцениваются результаты каждого сотрудника всем коллективом и клиентами, в том числе в ряде случаев. Использование подобного рода методики обучающейся организации и современных компьютерных технологий, предоставляет широкие возможности для усовершенствования системы обучения сотрудников российских компаний. Все это позволит выйти на мировой уровень управления персоналом, что необходимо для развития самой организации в целом.

Специфика обучения, а именно, краткосрочный характер многих учебных мероприятий, быстрые изменения потребностей в обучении, смена поставщиков учебных услуг требуют ежеквартальной и даже ежемесячной корректировки планов.

3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Предлагаемые мероприятия позволят увеличить производительность труда и уменьшить текучесть кадров на предприятии.

Предлагаю внедрить следующие мероприятия:

- усовершенствование системы отбора и подготовки кадров;
- составить план повышения квалификации работников;
- максимальное стимулирование сотрудников быстрым карьерным ростом;
- предоставление социальных гарантий;
- создание и периодическое поднятие корпоративного духа;
- создать и поставить на обеспечение зону отдыха;

Посчитаем необходимые финансовые затраты на эти мероприятия.

Для воплощения в жизнь первого пункта списка необходимо внести в штатное расписание 1 единицу в отдел кадров, соответствующие затраты каждый месяц 25 тыс. руб.

Внедрение второго мероприятия требует ежемесячно выделять сумму в 13 тыс. руб. для обучения персонала и повышения квалификации сотрудников.

Третий пункт, связанный с карьерным ростом, требует финансирования в размере 50 тыс. руб. связано это с переоформлением документов.

Четвертый пункт требует затратить средства на приобретение сертификатов и оплату путевок сотрудникам.

Пятое мероприятие требует финансирования ежемесячно в размере 10 тыс. руб. на проведение корпоративных и тимбилдинговых мероприятий. Сюда входит аренда помещения, услуги агентства по проведению праздников, оплата тимбилдинговых мероприятий.

Шестой пункт подразумевает оборудование места для отдыха с кофе машиной, стол, стулья, посуда и т. д. Так же расходы на хозяйственные нужды и т. д. На все потребуется 120 тыс. руб.

Таблица 3.1 - Затраты на внедрение мероприятий, тыс. руб.

№ п/п	Наименование мероприятия	Единовременные затраты	Ежемесячные затраты	Общая сумма затрат
1	Улучшение системы набора, отбора, подготовки кадров	-	25	300
2	Периодическое повышение квалификации работников	-	13	156
3	Предоставление сотрудникам быстрого карьерного роста	50	-	50
4	Формирование социального пакета	200	65	980
5	Создание и содержание зоны отдыха	120	18	336
6	Поднятие корпоративного духа	-	10	120
	Итого в год:	370	131	1942

Рассчитаем предполагаемый экономический эффект от внедрения предлагаемых мероприятий. Прибегнем к методу экспертных оценок. Предполагаемый ожидаемый рост выручки предприятия от проведения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом вероятно составит примерно 2 - 5 %. Беря в расчет прогнозы объемов планируемой выручки от реализации продукции на 2015 г., ожидаемые объемы выручки составят примерно 2527915 тыс. руб.

Таблица 3.2 - Данные для расчета экономического эффекта от внедрения мероприятий

Показатели	До мероприятия	После мероприятия	Изменение	Абс. Знач. % прироста
Выручка от реализации продукции, услуг или объем товарооборота (без НДС), тыс. руб.	2454287	2527915	73628	102,99
Себестоимость продукции, услуг, тыс. руб.	1669910	1696080	26170	103,91

Экономический эффект считается как разность прибыли от реализации продукции до и после внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом, и рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Ээ} = \Pi_1 - \Pi_0, \quad (1)$$

Где Ээ - экономический эффект, тыс. руб.

Π_1, Π_0 - прибыль от реализации продукции соответственно после и до внедрения мероприятия, тыс. руб. Экономический эффект составит:
 $\text{Ээ} = 2527915 - 2454287 = 73628$ тыс. руб.

$$T = \frac{K}{\Pi}; \quad (2)$$

$$E = \frac{\Pi}{K}, \quad (3)$$

где T - срок окупаемости затрат (тот период времени за который они окупаются);

K - капитальные затраты;

Π - чистая годовая прибыль с учетом амортизации;

E - коэффициент эффективности.

Срок окупаемости затрат составит:

$T = 1942/7368 = 0,265$ года, что составляет примерно два дня.

K социальным результатам внедрения проекта можно отнести:

-создание системы обратной связи между рядовыми сотрудниками и руководством фирмы;

-организация положительного климата в коллективе.

Резюмируя, нужно отметить, что финансовые показатели необходимо корректировать в момент принятия решения о внедрении данных.

Заключение

Задача совершенствование системы управления персоналом является актуальной для любого предприятия. Однако не все руководители предприятий осознают ее важность. И не случайно, поскольку в традиционной постановке задача управления персоналом в большинстве случаев сводится к ее учетной составляющей и ничего кроме затрат организации не приносит. Попытка перевести кадровую службу даже психологически из разряда "планово-убыточных" подразделений в центр сокращения затрат и получения прибыли требуют изменения структуры и приоритетности задач - на первое место выдвигаются проблемы формирования кадровой политики, информационной поддержки принятия решений, оценки эффективности и трудовой мотивации. В область само собой разумеющихся функций отходят задачи рутинного кадрового документооборота.

Всякая организация функционирует как целостный организм или система. Любая система не может существовать обособленно от других подобных ей систем, но вместе с этим ей нельзя остаться без внутреннего управления. В случае утраты внутреннего управления все налаженные взаимосвязи и процессы разорвутся или испортятся и система перестанет существовать. Поэтому необходимо уделять особое внимание такому разделу менеджмента как системы управления организацией.

Данный раздел науки занимается рассмотрением принципов действия системы управления и разработкой методов и механизмов совершенствования системы управления организацией.

Исходя из будущей кадровой службы, ключевые роли в системе управления персоналом будут играть: кадровые стратегии организация работы кадровых подразделений (разработка кадровых структур) кадровые технологии – люди компетентные в специальных и профессиональных знаниях кадровые инноваторы – разработчики

всевозможных инвестиционных проектов. Но в управлении персоналом, как и в любой другой науке бесконечно применять новшества нельзя. исполнитель – тот человек, который будет осуществлять оперативную кадровую политику, его девизом является скрупулезность кадровый консультант – человек, с панорамным видением мира и преимуществ предприятия. Обычно это немолодые люди.

В ходе написания преддипломной практики работы были выполнены следующие задачи:

1. рассмотрены теоретико-методологические основы управления человеческим потенциалом;
2. рассмотрены и проанализированы основные подходы и методы управления персоналом в ООО «ЩИТ».
3. проанализировано совершенствование управление персонала на ООО «ЩИТ» и предложены современные технологии по повышению эффективности работы с персоналом.

Организация труда персонала признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способного многократно повысить ее эффективность.

Библиографический список

1. Адамчук В.В. Экономика и социология труда / В.В. Адамчук, О.В. Романов, М.Е. Сорокина. - М.: ЮНИТИ, 2016. – 457с.
2. Акбердин Р.З. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятия при разных формах хозяйствования / Р.З. Акбердин, А.Я. Кибанов. - М.: ГАУ, 2015. – 321 с.
3. Ансофф Н. Стратегическое управление / Н.Ансофф. - М.: Экономика, 2014. – 276 с.
4. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка: Учебное пособие / И.В. Бизюкова. - М.: ОАО “Издательство “ Экономика”, 2015. - 150 с.
5. Веснин В.Р. Менеджмент. 2-е издание / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, 2015. - 370с.
6. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Дело, 2015.- 425с.
7. Гинзбург А.И. Экономический анализ / А.И. Гинзбург. – СПб: Питер, 2015. - 542с.
8. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления / В.В. Гнчаров. - М.: МП Сувенир, 2015. – 362 с.
9. Гординенко Ю.Ф. Управление персоналом. Серия Высшее образование. / Ю.Ф. Гординенко, Д.В. Обухов, С.И. Самыгин. - Ростов н/Д: Феникс, 2015. - 352 с.
10. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии / В.А. Горемыкин. - М.: ФИМЕНЬ РИЛАНТ, 2014. – 341с.
11. Золотогоров В.Г. Организация производства и управление предприятием: Учеб. пособие / В.Г. Золотогоров. - Мн.: Книжный дом, 2014. – 458 с.

12. Короткевич В.Г. Практикум по экономике, организации производством и маркетингу на предприятии: Учеб. пособие / В.Г. Короткевич. - Мн.: Выш.шк., 2014. – 412 с.
13. Кузнецов В.И. Учебно-практическое пособие «Управление персоналом». Система дистанционного обучения / В.И.Кузнецов. - М.: ТК Велби, 2014. – 276 с.
14. Мельник М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях/ М.В. Мельник. –М.: АСТ-ПРЕСС, 2014. – 263с.
15. Менеджмент организации: Учеб. пособие /Под ред. З.П. Румянцева, Н.А. Саломатина. –М.: Дело, 2014. – 260с.
16. Мескон М.Х., Альберт Н., Хедоури Ф. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, Н. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2015 – 800 с.
17. Мильнер Б.З. Системный подход к организации управления / Б.З. Мильнер. – М.: ТК Велби, 2015. – 370с.
18. Мишин В.М. Исследование систем управления / В.М. Мишин. –М.: Просвещение, 2015. – 317с.
19. Пугачёв В.П. Руководство персоналом организации / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2015. – 279 с.
20. Сачко Н.С. Теоретические основы организации производства / Н.С.Сачко. – СПб: Наука, 2014. – 386 с.
21. Сеница Л.М. Организация производства: Учеб. пособие для студентов вузов / Л.М. Сеница. - Мн.: ИВЦ Минфина, 2014. – 490 с.
22. Сперанский В.И. Современные технологии управления персоналом / В.И. Сперанский. – М.: Альфа-Пресс, 2015. – 496 с.
23. Травин В.В., Дятлов В.А Основы Кадрового менеджмента / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: Дело, 2015. - 336 с.
24. Форд Г. Организация производства и стратегия управления бизнесом / Г.Форд. - М.: Дело, 2014. – 296 с.
25. Шекель В.М. Настольная книга бизнесмена и менеджера / В.М.Шекель. - М.: Финансы и статистика, 2015. – 250 с.

26. Щекин Г. Профессия менеджер по кадрам / Г.Щекин. - М.: Дело, 2015. – 409 с.
27. Управление организацией: Учебник/Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румяновой, Н.А. Соломатина –2-е. изд., переработки и доп. М.- :ИНФРА-М, 2014. - 669 с.
28. Управление персоналом: Учебник для вузов./Под ред. М.Ю. Базарова, Б.А. Еремина. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014. - 423 с.
29. Управление персоналом в организации. / А. Саакян и др. - СПб: Питер, 2015. - 176 с.
30. Управление персоналом: энциклопедический словарь/ Под ред. А. Кибанова.- М.: ИНФА-М, 2014. - VIII,453 С.