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

Институт финансов экономики и управления
(наименование института полностью)

Кафедра Менеджмент организации»
(наименование кафедры)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки, специальности)

Управление человеческими ресурсами
(направленность (профиль)/специализация)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Совершенствование методов управления персоналом (на примере: ООО ЧОО «Желдорспецохрана»)»

Студент	Н. С. Беликов	
	(И.О. Фамилия)	(личная подпись)
Руководитель	О.В. Толмачева	
	(И.О. Фамилия)	(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой к.э.н Васильева С.Е. _____
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия) (личная подпись)

«____» __20 _____г.

Тольятти 2018

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Беликов Николай Сергеевич.

Тема работы: «Совершенствование методов управления персоналом (на примере: ООО ЧОО «Желдорспецохрана»)»

Научный руководитель: д.э.н. Толмачева О.В.

Цель исследования – изучение и анализ методов управления персоналом и разработка мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом на примере ООО ЧОО «Желдорспецохрана».

Объект исследования – Общество с ограниченной ответственностью Частная охранная организация «Желдорспецохрана».

Предмет исследования – методы управления персоналом на предприятии как объект и важнейший ресурс управления в организации.

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

Краткие выводы по бакалаврской работе: предложенные мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом ЧОО «Желдорспецохрана» позволят достигнуть плановых показателей деятельности по объему выручки, уровня рентабельности, снизит текучесть кадров, повысит общую удовлетворенность трудом персонала.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 37 источников и 1 приложения. Общий объем работы, без приложений, 65 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 22, рисунков – 9.

Содержание

Введение 4
1 Теоретические аспекты управления персоналом организации 7
1.1 Понятие и функции управления персоналом 7
1.2 Методы управления персоналом 14
2 Анализ деятельности ООО ЧОО «Желдорспецохрана» 25
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО ЧОО «Желдорспецохрана» 25
2.2 Анализ системы управления персоналом ООО ЧОО «Желдорспецохрана» 29
3 Совершенствование системы и методов управления персоналом 47
3.1 Мероприятия, направленные на совершенствование методов управления персоналом 47
3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий 55
Заключение 57
Список используемой литературы 61
Приложение 1 65

Введение

В современном мире большое значение представляют человеческие ресурсы, т.е. люди, их знания, умения, навыки, квалификация и т.д. Без людей не может обойтись ни одно производство, только человек может запустить производственный процесс на предприятии и управлять им. Но также как и производственным процессом, нужно уметь управлять и персоналом организации.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что из-за постоянно меняющихся условий внутренней и внешней среды, организациям необходимо постоянно совершенствовать систему управления персоналом. А основательные изменения в экономике требуют и преобразования подходов в области управления человеческими ресурсами. Мышление и стиль работы современных руководителей соответствует новым задачам и условиям развития организаций. На смену инспекторам по кадрам приходят специалисты по работе с персоналом, которые имеют уже совершенно иные, более расширенные квалификационные характеристики и, соответственно, более активно вовлекаются в ход подготовки и выполнения стратегии организации в векторе управления персоналом.

Процесс совершенствования управления персоналом включает в себя несколько этапов: анализ существующей системы управления персоналом, определение недостатков существующей системы, разработка и реализация мероприятий по устранению выявленных недостатков.

Все перечисленные выше причины и обуславливают важность выбранной темы исследования.

Практическая значимость работы состоит в том, что внедрение экономически оправданных методов управления персоналом ООО ЧОО «Желдорспецохрана» позволит повысить производительность труда персонала и увеличить прибыль организации.

Актуальные вопросы, раскрывающие теоретические и практические аспекты, отражаются в трудах многих отечественных и зарубежных ученых и специалистов. В частности проблемы эффективности управления персоналом изучались такими отечественными учеными, как: З.В. Брагина, В.П. Дудяшова, В.Р. Веснин, А.П. Егорошин, А.Я. Кибанов и другие.

Наряду с работами российских исследователей, повлияли труды зарубежных ученых: Ф. Телор, А. Файоля, Г. Шмидта, и др., в которых представлена методология управления персоналом как неотъемлемой части управления организацией.

Целью исследования ВКР является изучение и анализ методов управления персоналом и разработка мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом на примере ООО ЧОО «Желдорспецохрана».

Для выполнения цели исследования необходимо решить следующие задачи:

– раскрыть теоретические аспекты методов управления персоналом;

– рассмотреть различные подходы к управлению персоналом;

– изучить современные методы управления персоналом;

– провести анализ методов управления персонала в компании ООО ЧОО «Желдорспецохрана»;

– разработать мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом.

Объектом исследования работы является Общество с ограниченной ответственностью Частная охранная организация «Желдорспецохрана».

Предметом исследования работы является методы управления персоналом на предприятии как объект и важнейший ресурс управления в организации.

Структура работы: введение (определение целей, задачи исследования, актуальность избранной темы), основная часть, заключение (выводы), а также список использованных источников и приложения.

В первом разделе ВКР раскрываются теоретические аспекты управления персоналом в современных социально-экономических условиях, а именно развитие взглядов и современные методы управления персоналом.

Во втором разделе проведен анализ управления персоналом исследуемой организации, а именно кадровая политика, анализ кадрового потенциала и оценка эффективности существующей системы управления персоналом на исследуемом предприятии.

В третьем разделе рассматриваются мероприятия, направленные на совершенствование управления персоналом исследуемой организации, в том числе разработка направлений и оценка результативности мероприятий по улучшению системы управления персоналом.

1 Теоретические аспекты управления персоналом организации

1.1 Понятие и функции управления персоналом

Понятие «управление персоналом» является комплексным и включает в себя широкий спектр процессов, начиная от разработки концепции кадрового менеджмента и мотивации работников до организационно – практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретной организации.

«Управление персоналом – понятие комплексное, охватывающее широкий спектр вопросов: от разработки концепции кадрового менеджмента и мотивации работников до организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретной организации» [4].

Так, по мнению А.Я. Кибанова: «Управление персоналом представляет собой «целенаправленную деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом» [17, с. 80].

А.П. Егоршин определяет: «Управление персоналом» как «разработку и реализацию кадровой политики, включающей планирование, найм, размещение рабочей силы; обучение, подготовку, переподготовку работников; продвижение по службе и организацию карьеры; условия найма, труда и его оплату; обеспечение формальных и неформальных связей, создание комфортного психологического климата в коллективе» [15, с. 352].

В трактовке Е.И. Василенко, по нашему мнению, дается более детальное рассмотрение содержания «управления персоналом» в рамках данного похода: «Реализация ряда задач, к которым относятся: анализ работы (определение характера работы каждого сотрудника), планирование потребности в персонале и найм кандидатов на работу, отбор кандидатов, ориентация и обучение новых работников, управление оплатой труда,

общение, обучение и развитие, создание у работников чувства ответственности, здоровье и безопасность работников, работа с жалобами и трудовые отношения» [14, с. 23].

В. Ментцель в своих научных трудах отмечает, что «управление персоналом включает обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, кадровую политику, обучение, информирование, мотивацию работников и другие важные составные части работы руководителя как менеджера» [29, с. 467].

Один из самых известных и влиятельных теоретиков в области управления – американский социолог и экономист Питер Фердинанд Друкер так охарактеризовал понятие управления: «Управление – особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу» [17, с. 24]. В ходе изучения американского опыта управления персоналом было выявлено, что акцент сделан на то, что каждый работник должен иметь определённую квалификацию и профессиональные качества. Основными критериями при отборе персонала являются: соответствующие образование; опыт работы в подобной сфере деятельности; узкая специализация. По мнению экспертов в американской системе управления персоналом нельзя обойтись и без ответственности специалиста за результат своей деятельности. Следует также сказать, что в американской системе управления персоналом заработная плата является слабым мотивирующим фактором для работника среднего звена. Заработная плата начисляется за строго отработанное время, а премия выплачивается, как правило, только руководству компании [5].

К недостаткам американской модели можно отнести текучесть кадров, как управляющих, так и рядовых работников, что мешает формированию единого корпоративного духа, эффективной поддержки работы в команде, лояльности к непосредственному руководству, так как такая модель подразумевает желание занять место начальника.

Япония воспользовалась опытом американских ученых в области управления персоналом, но, пожалуй, главным отличием японской системы управления персоналом было то, что они адаптировали мировой опыт управления персоналом для своей страны, для своего народа. Руководители японских предприятий выполняли свои задачи, применяя традиционные методы управления к новым условиям, а затем с помощью усвоенных ими теории и методов американского управления.

«Японская система управления персоналом является специфической в силу ряда особенностей:

− пожизненный найм персонала, связанно это в первую очередь с тем, что в Японии низкий уровень миграции, хотя в стране Восходящего солнца уже есть организации, которые отказываются от пожизненного найма;

− японское общество однородно и пронизано духом команды. Японцы всегда мыслят от имени групп. Руководящий принцип японского менеджмента сочетается с исследованиями Э. Майо, который показал, что работа есть групповая деятельность» [5].

Для японской модели главное в системе управления персоналом это социальное развитие компании, поддержание корпоративной лояльности сотрудников на долгие годы. Именно поэтому японская модель управления является самой успешной по мнению многих руководителей по всему миру, заинтересованных в том, чтобы их сотрудники оставались с ними надолго. Недостатком японской системы можно считать то, что она ориентирована на японское национальное мировоззрение и может оказаться не такой эффективной в нашей отечественной среде.

Рассмотрим Европейскую систему управления персонала, а именно немецкую. Для родины такого бренда как «Mercedes» характерно тщательное внимание к вопросам планирования работы компании в целом так и планированию карьеры специалиста. Любое подразделение компании выделяет на обучение и повышение квалификации персонала свой собственный бюджет. Планирование всех расходов по бюджету

основывается на первостепенных потребностях персонала организации. Большинство кандидатов на высокие позиции в компанию профессионально подготовлены, в том числе и юридически. Кандидаты обладают следующими качествами: общения с работниками, осуществление контактов, компетентность, способность добиваться целей, организаторские способности и аналитическое мышление. Наиболее предпочтительный возраст – от 28 до 42 лет [5].

«Европейская модель менеджмента имеет существенные отличия от подобных моделей, разработанных в Стране восходящего солнца и США, которые отличаются достаточно жестким подходом к вопросу управления персоналом. Практически все европейские страны (Норвегия, Англия, Швеция и Голландия) интенсивно развивали систему менеджмента, позволяющую предоставлять возможность любому работнику принимать участие в системе управления организацией и выполнять определенную роль. Помимо этого, европейская модель менеджмента активно развивалась в данном направлении. Таким образом, данной управленческой моделью довольно давно установлен статус человека «социального». Рассматривая европейский менеджмент, необходимо вспомнить такого выдающего человека, как канцлер Германии Л. Эрхард, который занимал должность министра экономики. Именно под его управлением в послевоенные годы Германия смогла достичь высокого экономического подъема за счет его методов в управлении народом» [5].

В контексте рассмотренных моделей целесообразно осветить вопрос отечественных подходов к организации управления персоналом. На процесс формирования отечественной модели управления оказывает влияние зарубежный опыт. Персонал является важной стратегической задачей российских организаций, испытывающих острый дефицит квалифицированных кадров.

Управление персоналом предполагает выполнение определенных действий, таких как: определение целей и основных направлений работы с

сотрудниками фирмы; определение средств, форм и способов осуществления, поставленных руководством целей; организацию работы по выполнению принятых решений; координацию и контроль выполнения запланированных мероприятий; совершенствование всей системы работы с персоналом. Практика российского менеджмента свидетельствует, что большинство служб управления персоналом имеют низкий уровень организации, являются слабыми в профессиональном отношении. Субъектами управления персоналом могут быть должностные лица, которые в организации заняты определенным видом деятельности, а именно: начальники всех уровней, службы кадров, органы трудовых коллективов общественных учреждений действующих на фирмах.

Персоналу как объекту управления присущ ряд функций, которые можно рассмотреть на рисунке 1.1.

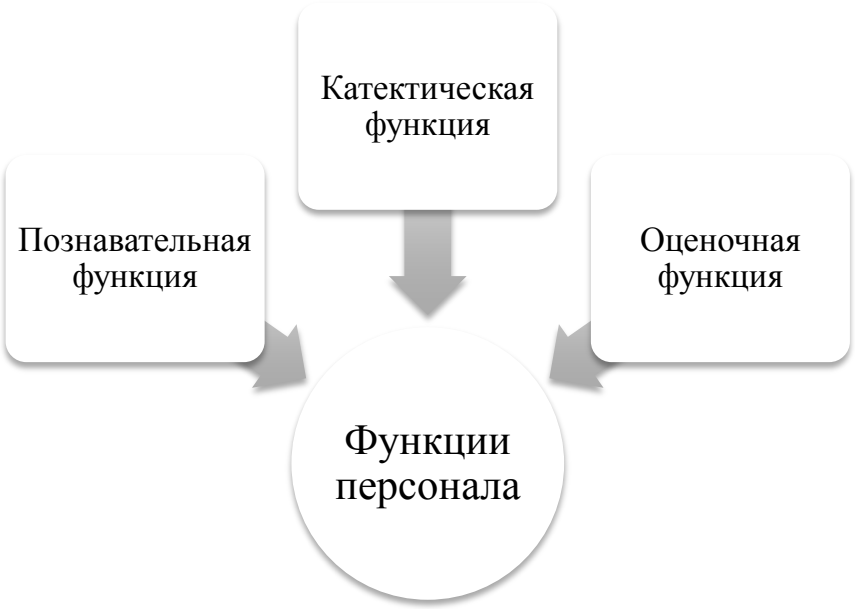

Рисунок 1.1 – Функции персонала как объекта управления [16]

Познавательная или когнитивная функция позволяет в полном объеме изучить экономические явления, процессы, их сущность, причины возникновения, что позволяет открыть «новые» законы, по которым может развиваться экономика в дальнейшем, а также выделять из внешней среды отдельные объекты, группируя их по различным признакам.

«Катектическая функция – способность различать объекты, имеющие для персонала положительное или отрицательное значение с точки зрения удовлетворения его потребностей» [28, с. 254].

«Оценочная функция – это способность персонала среди познавательно и катектически оцененных объектов производить дальнейший отбор и сравнительную оценку в плане первоочередности удовлетворения тех или иных своих потребностей» [28, с. 254].

«Символичность – это наличие таких символических механизмов регуляции, как язык, ценности и т.п.» [28, с. 254].

«Нормативность – зависимость индивидуального действия от общепринятых ценностей и норм» [28, с. 254].

На многих предприятиях, организациях кадровая служба отвечает за делопроизводство (прием и увольнение), а также прогнозирование, отбор, адаптацию, обучение и повышение квалификации сотрудников, продвижение по карьерной лестнице, награждение сотрудников, организацию отдыха.

В исследованиях Research of personnel management in the public service отмечается, что отделы по управлению персоналом подчиняются в организационно-структурной схеме предприятия директору по управлению персоналом и выполняют ряд работ, связанных с персоналом на производстве. Только в случае, если администрация предприятия, организации заботится о персонале, поддерживает и развивает работу службы, отвечающей за трудовой коллектив, организация будет иметь будущее и квалифицированных сотрудников [35, с. 30].

Согласно исследованиям Understanding Competencies and Competency Modeling, зарубежные корпорации все чаще используют методы стратегического планирования и управления, подстраивая их под постоянно меняющуюся ситуацию на глобальном рынке, требующей инноваций в менеджменте, поэтому меняется структура организации управления, децентрализация занимает главные позиции, организационные механизмы

направлены на выявление проблем и разработке новых решений, к контролированию уже существующих [33].

Российская система управления персоналом совмещает в себе азиатскую и европейскую культуру. Определяющим фактором при выборе метода управления является размер организации, его статус и роль на внешнем рынке. В малых фирмах с незначительным количеством сотрудников управление персоналом осуществляется небольшим количеством сотрудников, а в крупных – департаментами [5].

В таблице 1.1 проведен сравнительный анализ существующих систем организации работы персоналом.

Таблица 1.1 – Сравнительный анализ систем управления персоналом

Характеристики организации работы с персоналом	Японская модель	Американская модель	Европейская модель	Отечественная модель
1.Прием на работу	Условия пожизненного найма	Контрактные условия	Контрактные условия	Контрактные Условия, трудовой договор
2.Текучесть кадров	Низкая	Высокая	Низкая	Средняя
3. Требования к работникам	Соответствие требованиям должности	Соответствие требованиям должности	Соответствие требованиям должности	Соответствие требованиям должности
4. Статус работников	Статус работников по принципу единения и общности	Статус неустойчив: работников часто увольняют	Работники не только заботятся о достижении цели всей компании, но и собственном карьерном росте	В подавляющем большинстве случаев, работники преследуют достижение цели компании, нежели свои собственные
5. Тип мышления	Сходный тип мышления вследствие однородной национальной основы	Различный тип мышления из-за многообразных этических особенностей работников	Сходный тип мышления в основах формирования общего корпоративного духа	Не может быть охарактеризован однозначным образом в следствие многообразия этнических особенностей граждан

Для большинства российских компаний характерен административно-командный стиль управления, который был еще при Советском союзе и не сильно изменился. Расширение полномочий региональных властей в России пока не сопровождается увеличением их ответственности за качество трудового капитала.

1.2 Методы управления персоналом

Управление персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, установление вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, разработки, принятия и реализации управленческих решений.

«Технология управления персоналом включает:

- организацию найма, отбора, приема персонала;
- деловую оценку работников, профориентацию и адаптацию;
- обучение персонала;
- управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением;
- мотивацию и организацию труда;
- управление конфликтами и стрессами;
- обеспечение социального развития организации;
- высвобождение персонала и т.д.» [21].

Процессы современного управления человеческими ресурсами в организации основаны на применении различных технологий обеспечения развития практических умений и профессиональных знаний работников в системе выполнения установленных трудовых обязанностей и выполнения организационных задач.

Разработка и использование указанных технологий связано с несколькими факторами дальнейшей реализацией ряда факторов:

1. Управление персоналом при развитии профессиональных компетенций сотрудников при условии периодического повышения квалификации и специального обучения.

2. Укрепление партнерских связей между членами трудового коллектива с формированием практических навыков работы в единой команде.

3. Постановка конкретных целей управления с формированием системы управленческого механизма контроля, что позволяет четко определять характеристики организационных изменений при сопоставлении с исходными показателями.

4. Разработка и реализация эффективного стимулирования по развитию творческого мышления с раскрытием новаторского потенциала сотрудников.

5. Поощрение профессионального повышения квалификации с развитием профессиональных компетенций.

Во многом расширение возможностей креативного человеческого капитала организации и повышения его эффективности происходит за счет усиления конкурентных позиций среди работников. Тем самым высокие творческие способности связаны с высокой занятостью и экономической активностью сотрудников, которые оптимально адаптируется к переменам административного, экономического и социально-организационного характера [21, с. 217].

Любая эффективная деятельность коллектива зависит от методов управления персоналом. Методы управления характеризуются приемами и способами, с помощью которых руководитель оказывает воздействие на деятельность членов коллектива. С помощью методов управления руководитель мотивирует своих работников на производственную деятельность.

Выделяют три группы методов управления персоналом, которые применяются на предприятиях, они представлены на рисунке 1.2 [14, с. 23].

Рисунок 1.2 – Методы управления персоналом

Все методы отличаются по способам воздействия на объект управления. Под административными методами понимают систему способов воздействия, обеспечивающую эффективное производство. Система административных методов может быть представлена в форме воздействия на структуру и процесс управления.

Влияние на структуру управления реализуется в большинстве случаев путем организационного регламентирования, нормирования, организационно-методического инструктирования и проектирования. К воздействию руководителя на процесс управления относится влияние на сам коллектив и на отдельного человека.

Административные методы – это поручения работникам в форме приказа или распоряжения. Административные методы обладают

обязательностью выполнения всех порученных указаний, по существу их можно назвать методами принуждения. В организации такие методы служат средством прямого воздействия на процесс производства. Методы административного управления имеют некоторые позитивные и негативные воздействия на управление персоналом представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Административные методы управления

Позитивные воздействия	Негативные воздействия
Четкая проработка устава организации, где любой сотрудник может им воспользоваться	Наличие типового устава организации, к которому имеют доступ только руководители
Правила внутреннего трудового распорядка	Отсутствие должностных инструкций
Грамотное оформление приказов, распоряжений и контроль за их исполнением	Отсутствие контроля исполнения документов
Уменьшение текучести кадров	Рост текучести кадров

Главным недостатком административных методов – это поощрение старания и усердия работника, а не проявление его инициативы. Использование именно позитивных воздействий на сотрудников обеспечивает эффективное производство на предприятии.

Существует пять способов административного воздействия на персонал, которые опираются на влияние, дисциплину, взыскания (табл. 1.3).

Таблица 1.3 – Административные способы воздействия на персонал

№ п/п	Вид воздействия	Значение
1	Организационные воздействия	Основаны на подготовке и утверждении устава организации, трудовых и других договоров, штатного расписания, должностных инструкций
2	Распорядительные воздействия	Направлены на соблюдении приказов, распоряжений, нормировании труда
3	Материальная ответственность	Обязанность возмещения причиненного ущерба организации
4	Дисциплинарная ответственность	В случае, если работник нарушит трудовое законодательство применяют замечание, выговор, понижение в должности, увольнение
5	Административная ответственность	При совершении административного правонарушения применяют предупреждение, штраф, административный арест, исправительные работы

Нужно сказать, что данные способы административного воздействия на персонал существуют во многих средних и крупных организациях. Административные методы достаточно эффективны при условии соблюдения их полного выполнения.

К средствам косвенного воздействия относятся экономические методы управления персоналом. Их по другому называют методами «кнута и пряника», они предполагают вознаграждение за определенную работу, оно может быть в виде поощрения («пряник») – повышение заработной платы, премии и наказания («кнут») – снижение заработной платы, штрафы. В состав экономических методов управления входят прогнозирование, планирование, экономико-математические методы, коммерческий расчет, экономическое стимулирование. Экономические методы управления являются самыми главными методами управления персоналом. Они осуществляют воздействие на экономическую сферу деятельности предприятия, основаны на законах конкуренции, спроса и предложения, законе стоимости.

Также как и административные, экономические методы имеют позитивные и негативные воздействия, они представлены в таблице 1.4 [18, с. 30].

Таблица 1.4 – Экономические методы управления персоналом

Позитивные воздействия	Негативные воздействия
Долевое участие подразделений в прибыли	Отсутствие участия подразделений в прибыли
Наличие положения об оплате труда и премировании персонала	Распределение вознаграждения руководителем фирмы и премии
Развитие выплат материальной помощи	Оказание материальной помощи только в чрезвычайных случаях
Периодическое повышение заработной платы	Заработная плата на минимальном уровне

При использовании экономических приемов, конечный результат проявляется в хорошем качестве продукции и высокой прибыли [29, с. 78]. В случае неверного использования этих методов могут возникнуть убытки, забастовки и даже банкротство предприятия.

Социально-психологические методы управления представляют собой конкретные методы и приемы воздействия на формирование и развитие коллектива организации, на протекающие внутри него социальные процессы.

Сначала рассмотрим социальные методы управления. Их применяют с целью выявления интересов коллектива или отдельного человека. Социальные методы первыми стали использовать японцы, они считали, что человеку нужна не только хорошая заработная плата, но и благоприятные условия труда. Объектом социальных методов выступает коллектив или отдельный человек, а субъектом – руководитель.

Социальные методы управления по большому счету способны оказывать положительные воздействия на человека, для более эффективного управления персоналом необходимо в совокупности с социальными методами использовать и психологические методы, рассмотрим их подробнее.

Психологические методы управления представляют конкретные методы и приемы по урегулированию взаимоотношений между людьми путем создания оптимального климата в коллективе

К ним можно отнести:

- заинтересованность в труде;
- выявление и извлечение причин текучести кадров;
- управление межличностными отношениями;
- объединения малых групп в большие для достижения общей цели;
- гуманизация труда;
- побуждение к труду.

Различные организации по разному используют способы управления, но значительным является то, что для осуществления поставленных целей и эффективного управления персоналом, следует использовать административные, экономические и социально-психологические методы управления в совокупности. Эффективное управление персоналом не может придерживаться только административных методов, ориентиром такого управления должна выступать осознанная кадровая политика, основанная на системе интересов, как кадров, так и самого предприятия. В связи, с чем появляется потребность в новейших научных знаниях и эффективных технологиях управления персоналом, методах формирования и управления человеческими ресурсами. Базой для оценки эффективности управления персоналом является информация о работниках: половозрастные данные, уровень квалификации, профессиональная подготовка, психологическое состояние и способности к новаторской деятельности и др.

Оценка эффективности управления персоналом, представляет собой формализованную деятельность, направленную на измерение издержек и выгод, включенных в программы кадровой политики, а также для сопоставления результатов с прошлыми итогами предприятия, с итогами конкурентов и с целями анализируемого предприятия [31, с. 23].

Управление персоналом включает в себя методы оценки эффективности по управлению формирования кадрового состава, поиска способов его эффективного использования и формирования и т.д.

Ключевым понятием в измерении эффективности управления персоналом является эффективность трудовой деятельности кадров данной организации. В связи с этим выявляется необходимость в качественном измерении, оценке и оптимизации деятельности каждого отдельного кадра, а также отдельных групп работников. Это позволит продуктивно повысить эффективность менеджмента персоналом на любом предприятии

Современными исследователями выделяется ряд нескольких подходов к оценке эффективности управления персоналом.

Первый подход заключается в совокупной оценке эффективности конечного результата деятельности организации за определенный период времени.

Второй подход для произведения оценки предполагает использование показателей результативности и качества труда рабочих. Данные показатели применяются в методике исследования при анализе эффективности использования трудовых ресурсов.

Третий подход базируется на проведении экономической оценки кадровой деятельности, применяя, например, такие показатели, как эффективность инвестиций, вложенных в трудовые ресурсы.

Четвертый подход выражается в оценке результативности всей системы менеджмента, как ключевым звеном в процессе управления персоналом на предприятии [6, с. 89].

Экономическая эффективность в управления персоналом – это достижение организационных целей с минимальными затратами на персонал при высокой стабильности, гибкости и адаптивности.

Социальная эффективность выражается в удовлетворении интересов и потребностей сотрудников предприятия. Главным ее показателем является удовлетворенность работников оплатой труда на предприятии, условиями труда, микроклиматом в коллективе.

Профессор В.В. Ковалев определяет понятие эффективности в общем виде как относительного показателя, выражающего отношение полученного результата к затратам на производство [28, с. 124].

Социальная эффективность выражает степень удовлетворенности персонала тремя видами потребностей:

- потребностью существования;
- потребностью взаимоотношений;
- потребностью самовыражения.

К критериям оценивания социального эффекта относятся:

– заработная плата с социальными выплатами или услугами;

– степень удовлетворенности жильем;

– текучесть кадров в организации;

– анализ структуры причин увольнения;

– степень социальной напряженности в коллективе;

– интенсивность обучения, подготовки и переподготовки сотрудников;

– объем предложений, внесенных сотрудниками.

Nemchaninova E.N считает, что для всестороннего анализа эффективности, необходимо определить организационную эффективность управления – уровень управления и способность решать поставленные задачи, целостность предприятия [36, с. 175]. Показателями организационной эффективности являются соотношение численности аппарата управления к остальным сотрудникам предприятия, надежность персонала, равномерность нагрузки, уровень трудовой дисциплины, укомплектованность кадрами.

По мнению авторов Naranjo-Valencia, J.C., Jiménez-Jiménez, D., and Sanz-Valle в основе оценки эффективности управления персоналом не может лежать экономический подход, заключающийся в сравнении стоимости затрат и стоимостной оценке конечного результата [35, с. 36].

Основой для проведения оценки эффективности деятельности персонала в системе являются следующие принципы:

– учет социальной эффективности объекта исследования;

– соотнесение результатов деятельности государственного служащего с функциями органа государственной власти, в рамках которого действуют его должностные обязанности; использование коэффициентов трудового вклада каждого работника при расчете оценки эффективности его деятельности.

Как правило, в практике отечественных предприятий для оценки эффективности управлением организации применяются показатели рентабельности, прибыльности, оборачиваемости и ликвидности.

Традиционно расчет этих показателей ведется на основе финансового отчета предприятия и других отчетностей организации, однако, результат проведенных расчетов не может в полной мере охарактеризовать действительную ситуацию в организации, что в свою очередь искажает процесс оценки [29, с. 467].

Выводы по 1 разделу.

Управление персоналом – деятельность руководящего состава с целью ведения кадровой политики и управления человеческими ресурсами. Это определенное внимание, оказываемое с помощью экономических, социальных мероприятий с целью эффективного использования потенциала работников на предприятии.

Известны основные методы управления персоналом:

– экономические методы – воздействие на людей методом «кнута и пряника», основаны на законах конкуренции, спроса и предложения;

– административные методы – воздействие на структуру и процесс управления, служат средством прямого воздействия на процесс производства;

– социально-психологические методы – воздействие на сам коллектив и на процессы, протекающие в нем, опираются на современную социологию и психологию.

По мнению Р.М. Кантер, управление персоналом включает в себя концентрацию на вкладе в работу, а не на статусе и соподчинении; конфликт между возможностями и перегрузками; новые стратегии карьерного роста, основанные на частой смене работы, а не на обычном продвижении по карьерной лестнице; стремление к приобретению навыков и репутации, а также влияние такого более индивидуалистичного подхода к работе на лояльность сотрудников и гарантии занятости.

Эффективность системы управления персоналом зависит от многих факторов и определяется степенью достижения целей производства

увеличения производительности труда персонала, увеличение прибыли компании.

2 Анализ деятельности ООО ЧОО «Желдорспецохрана»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО ЧОО «Желдорспецохрана»

Частная охранная организация (далее – ЧОО) «Желдорспецохрана» зарегистрировано 22 января 2007 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 10 по Тульской области.

Юридический адрес ООО ЧОО «Желдорспецохрана» – 300013, Тульская область, город Тула, Тульская улица, дом 10/10-12, офис 001. Руководитель организации: генеральный директор Ивлев Игорь Анатольевич.

Организации ООО ЧОО «Желдорспецохрана» присвоены ИНН 7107098954, ОГРН 1077107000255, ОКПО 98729616.

Целью ООО ЧОО «Желдорспецохрана» является предоставление комплекса услуг по обеспечению безопасности бизнеса клиента (от осмотра объекта до принятия его под охрану) и защите интересов клиента в рамках закона «О частной охранной и детективной деятельности» от 11 марта 1992 года N 2487-1 в действующей редакции.

Все предоставляемые услуги по охране строго соответствуют Конституции Российской Федерации, Законам РФ «О частной детективной и охранной деятельности» и «Об оружии», а также Кодексу об административных правонарушениях РФ и другим нормативным документам, регламентирующим охранную деятельность.

Основным видом деятельности является «Деятельность частных охранных служб», зарегистрированы 3 дополнительных вида деятельности.

ООО ЧОО «Желдорспецохрана» предоставляет следующие виды услуг (полный спектр охранных услуг):

- охрана объектов и мероприятий;
- сопровождение грузов;

– обеспечение личной безопасности физических лиц;

– физическая охрана и пультовая охрана;

– юридические услуги и обеспечение общественного порядка;

– проектирование и введение систем безопасности на объектах любой сложности;

– выезд вооруженной группы;

– консультации по обеспечению безопасности.

К принципам деятельности ООО ЧОО «Желдорспецохрана» относятся:

– высокая профессиональная подготовка сотрудников;

– индивидуальный подход к каждому клиенту;

– конфиденциальность, законность;

– широкий спектр видов профессиональной охранной деятельности;

– самые современные технические средства;

– полная укомплектованность;

– находчивость, креативность, надежность, смелость, опытность.

ООО ЧОО «Желдорспецохрана» располагает современным оборудованием и штатом профессиональных сотрудников, получивших специальную подготовку. Фирма предоставляет своих профессионально подготовленных вооруженных охранников для личной охраны, охраны объектов, сопровождения грузов в любую точку России, взяв на себя материальную ответственность за принятый под охрану груз. В состав частного охранного предприятия входят специалисты, выполняющие полный комплекс услуг в области обеспечения безопасности клиентов, а также монтаж систем видеонаблюдения и охранно-пожарных сигнализаций.

Специалисты ООО ЧОО «Желдорспецохрана» обеспечивают выполнение следующих видов работ:

– анализ и подготовка рекомендации к безопасности любого объекта (офиса, склада, и т.д.);

– разработка системы охраны и установка необходимых технических

средств обеспечения безопасности (видеонаблюдение, контроль доступа, охранно-пожарная сигнализация и т.д.);

– обеспечение надежной охраны объектов;

– предоставление опытных сотрудников для обеспечения общественного порядка на презентациях, выставках и т.д.

В компании ООО ЧОО «Желдорспецохрана» стиль руководства – демократический. Директор осуществляет основное управление компанией, в его обязанности входит организовать результативную работу сотрудников и осуществлять контроль. На сегодняшний день можно с уверенностью сказать, что именно эффективное управление персоналом – это одно из условий успешного развития компании ООО ЧОО «Желдорспецохрана». На предприятии ООО ЧОО «Желдорспецохрана» процесс управления персоналом включает функциональный и организационный аспекты.

Функциональный аспект включает в себя определение общей стратегии, определение потребности в персонале, привлечение, отбор и оценка персонала, организацию работ, политику заработной платы, управление затратами на сотрудников, повышение квалификации персонала, систему продвижения по службе, высвобождение персонала. Согласно Уставу управление ЧОО «Желдорспецохрана» осуществляют учредители, генеральный директор и функциональные руководители.

Рассмотрим динамику основных экономических показателей (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Анализ деятельности ООО ЧОО «Желдорспецохрана»

Показатель	Ед. изм.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонения 2017 к 2016, абс.
Выручка от реализации услуг	Млн. руб.	178,9	204,6	222,8	+18,2
Себестоимость реализованных услуг	Млн. руб.	144,9	167,8	180,5	+12,7
Прибыль от реализации	Млн. руб.	34,0	36,8	42,3	+5,5
Чистая прибыль	Млн. руб.	27,8	34,7	34,8	+100
Рентабельность реализованных услуг	%	19	18	19	0

Продолжение таблицы 2.1

Показатель	Ед. изм.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонения 2017 к 2016, абс.
Затраты на 1 руб. реализованных услуг	Коэфф.	0,81	0,82	0,81	0
Среднесписочная численность	Чел.	78	78	82	+4
Среднемесячная заплата	Тыс. руб.	29,2	32,8	33,5	4,3
Фонд заработной платы	Млн. руб.	30.5	36,2	38,6	+8,1
Производительность труда 1 работника	Тыс. руб. / чел.	2,29	2,62	2,71	0,094
Стоимость основных производственных фондов	Млн. руб.	42,7	38,8	34,2	-4,6
Фондоотдача	Коэфф.	4,19	5,27	6,5	0
Материалоемкость	Коэфф.	0,29	0,28	0,28	0

Из таблицы 2.1 видно, что за рассматриваемый период финансовое состояние ООО ЧОО «Желдорспецохрана» является достаточно устойчивым: организация получает прибыль при величине затрат 82 коп. на 1 рубль доходов в 2016г. и 81 коп. – в 2017г. Также, показатели деятельности за рассматриваемый период имеют положительную динамику:

− выручка от выполненных работ, предоставленных услуг за 2017 год увеличилась с 204,6 тыс. руб. – до 222,8 тыс. руб., что составило 8,9% от уровня прошлого года;

− себестоимость выполненных работ, предоставленных услуг имеет тенденцию к повышению – на 12,7 тыс. руб., что на 7,6% выше уровня 2016 года;

− в результате увеличения выручки при одновременном росте себестоимости, чистая прибыль увеличилась в 2017 г. 34,8 тыс. руб. или 0,3% по сравнению с уровнем 2016 года;

− производительность труда также увеличилась – с 2,62 тыс. руб. на одного человека в 2016г. до 2,71 тыс. руб. в 2017 г., или на 3,6%.

2.2 Анализ системы управления персоналом ООО ЧОО «Желдорспецохрана»

Анализ системы управления следует начать с описания действующей организационной структуры на предприятии.

Организационная структура ЧОО «Желдорспецохрана» представлена на рис. 2.1.

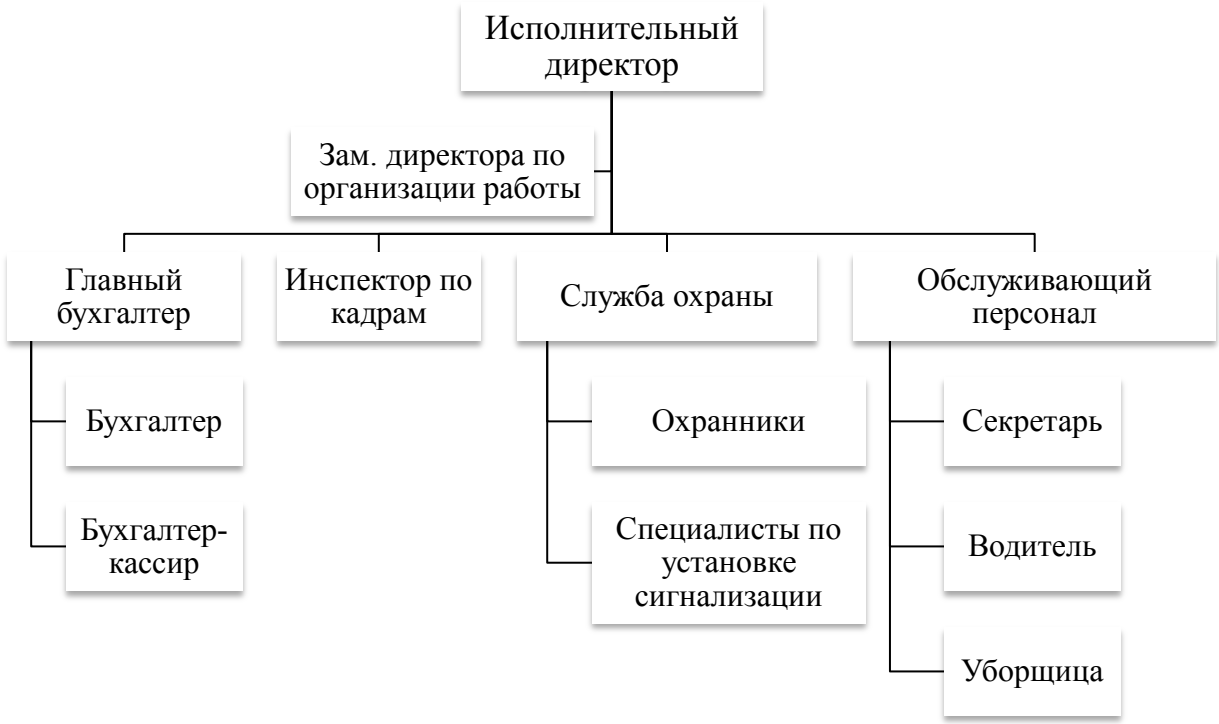

Рисунок 2.1 – Организационная структура ЧОО «Желдорспецохрана»

Структура управления ЧОО «Желдорспецохрана» является линейно-функциональной. Для частных охранных организацией это наиболее приемлемая структура, которая позволяет управлять подобными организациями более эффективно.

Основными преимуществами линейно-функциональных структур являются:

– централизация управления, обеспечивающая единство при решении оперативных и стратегических задач предприятия;

– обеспечение максимальной устойчивости в долгосрочной перспективе; высокая степень использования имеющегося у сотрудников профессионального потенциала благодаря функциональному разделению труда.

К числу недостатков структур данного типа относят следующие характеристики:

– риск возникновения проблем межфункциональной координации;

– неэффективное распределение ответственности за результаты деятельности;

– недостаточная степень гибкости при реакции на изменения окружающей деловой среды;

– повышенная длительность периода принятия управленческих решений.

Директор устанавливает порядок полномочий, т.е. круг обязанностей каждого должностного лица, утверждает штатное расписание, создает рабочий аппарат управления ЧОО. Кроме того, в его компетенцию входит подбор ответственных сотрудников для выполнения поставленных целей, разработка системы контроля выполняемой работы и т.п.

Грамотный подбор персонала позволяет нанять таких сотрудников, которые будут работать высокоэффективно, тем самым повышая производительность труда и, соответственно, выручку организации.

С целью изучения персонала предприятия проанализированы данные статистических отчетов кадровой службы ООО ЧОО «Желдорспецохрана» за 2015-2017 гг. Численность работников составляет 82 человека. Состав и структура работников представлена в таблице 2.2.

Как видно из таблицы 2.2, в 2017 году произошел прирост общей численности персонала на 4 человек или на 4%, в т.ч. за счет прироста специалистов на 3 человек и на 6,81%, и увеличилось численность охранников персонала – на 1 человек или на 2,9%.

Таблица 2.2 – Обеспеченность трудовыми ресурсами ЧОО «Желдорспецохрана» в 2015-2017 гг., чел.

Категория персонала	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Динамика изменений	Темп прироста 2017/2015,%
Среднесписочная численность	78	79	82	+4	103,%
Административно-управленческий состав	44	44	47	+3	106,81
Охранники	34	35	35	+1	102,9

На рис. 2.2 графически представлена динамика изменения структуры персонала ЧОО «Желдорспецохрана».

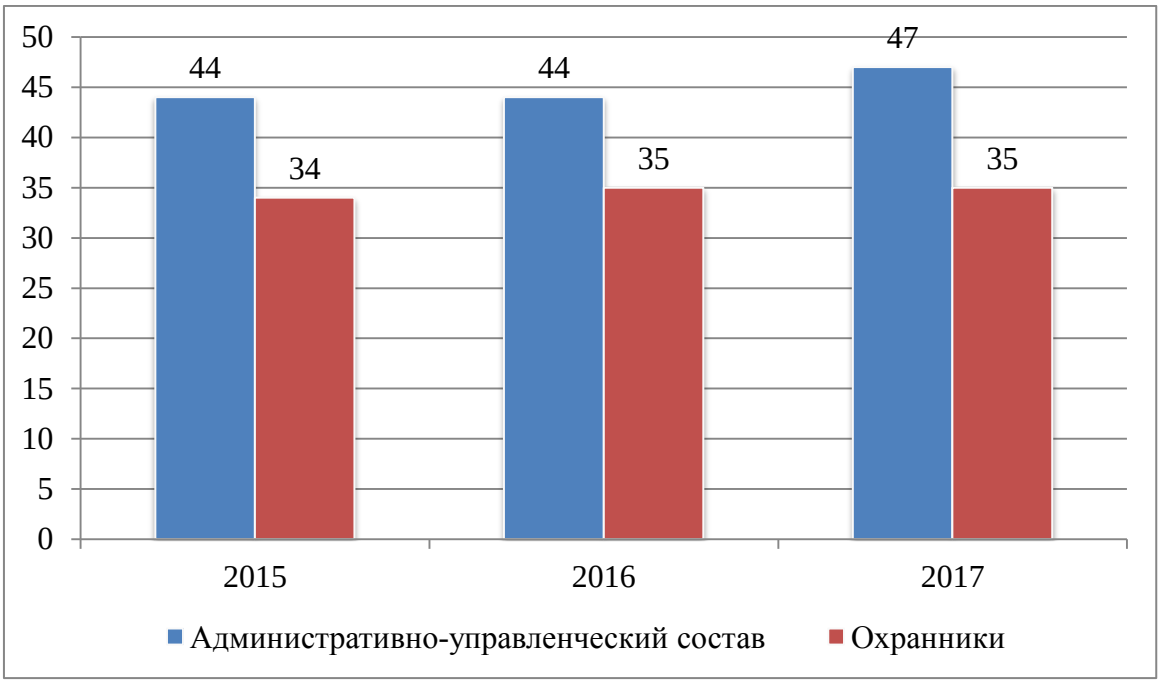

Рисунок 2.2 – Динамика изменения структуры персонала ЧОО «Желдорспецохрана» за 2015-2017 гг., чел.

Проанализируем качественный состав трудовых ресурсов ЧОО, т.е., распределение сотрудников по возрасту (таблица 2.3).

Как видно из таблицы 2.3, наибольшую долю в структуре персонала занимают работники в возрасте от 37 до 50 лет (в 2015 году – 52,1%, в 2016 году – 51,4%, в 2017 году – 51,11%), причем наблюдается рост доли данной группы.

Таблица 2.3 – Распределение персонала ООО ЧОО «Желдорспецохрана» по возрасту за 2015-2017 гг.

Категория персонала	Численность, чел.			Удельный вес,%			2017/2015
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	Чел.
18 – 25	8	8	9	10,2	11,4	11,1	+1
26 – 36	25	25	27	32	32,1	32,7	+2
37 – 50	40	41	42	51,2	51,4	51,11	+2
Свыше 50	5	5	3	5	5,1	6	-2
Итого	78	79	82	100	100	100	+4

На рис. 2.3 представлена динамика возрастной структуры персонала ООО ЧОО «Желдорспецохрана» за 2015-2017 гг.

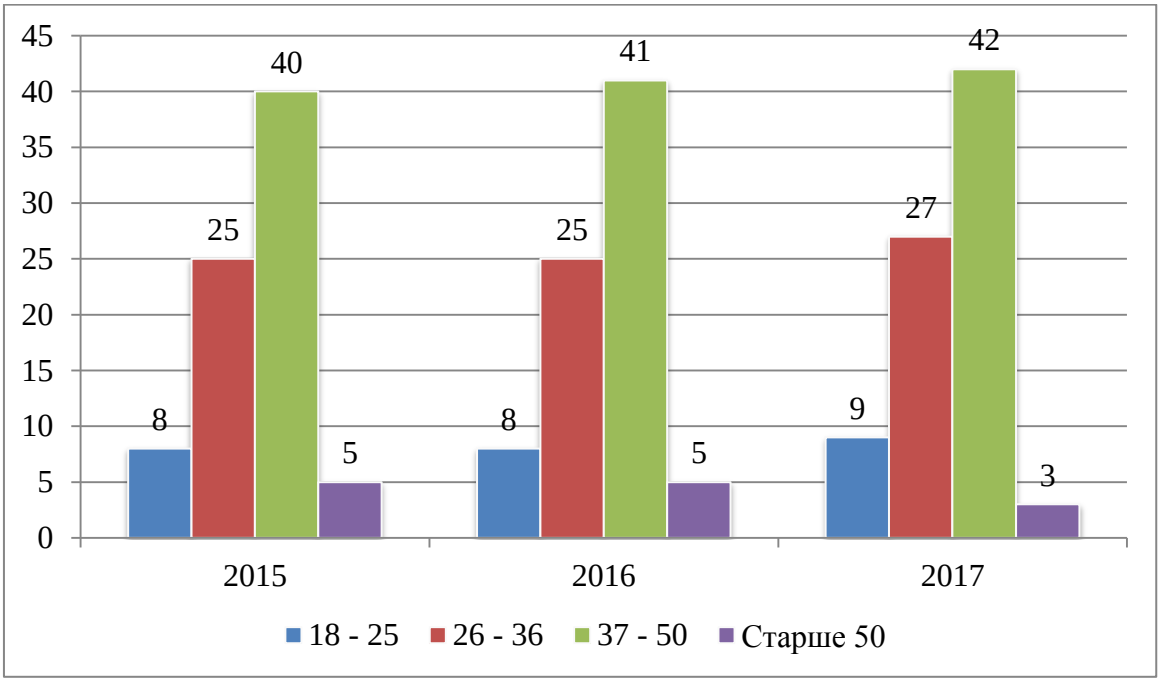

Рисунок 2.3 – Динамика возрастной структуры персонала ООО ЧОО «Желдорспецохрана» за 2015-2017 гг., чел.

Необходимо отметить динамику роста численности работников в возрасте от 26 до 36 лет – на 2 человека и увеличение численности персонала в возрасте от 37 до 50 лет – на 1 человека (на 102%). Таким образом, средний возраст персонала организации составляет 44 года, что является хорошим показателем для предприятия.

Проведем анализ структуры персонала по уровню образованию (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Анализ структуры персонала ООО ЧОО «Желдорспецохрана» по уровню образования за 2015-2017 гг.

Категория персонала	Численность, чел.			Удельный вес, %:			Динамика
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	чел
Среднее общее	12	12	12	15,3	15,75	14,3	-
Среднее специальное	31	32	34	39,7	40,7	40,9	+3
Незаконченное высшее	8	8	8	10,8	11	10,8	
Высшее	27	27	28	34,6	32,7	34,1	+1
Итого	78	79	82	100	100	100	+4

На рис. 2.4 представлена структура персонала ООО ЧОО «Желдорспецохрана» по уровню образования в динамике за 2015-2017 гг.

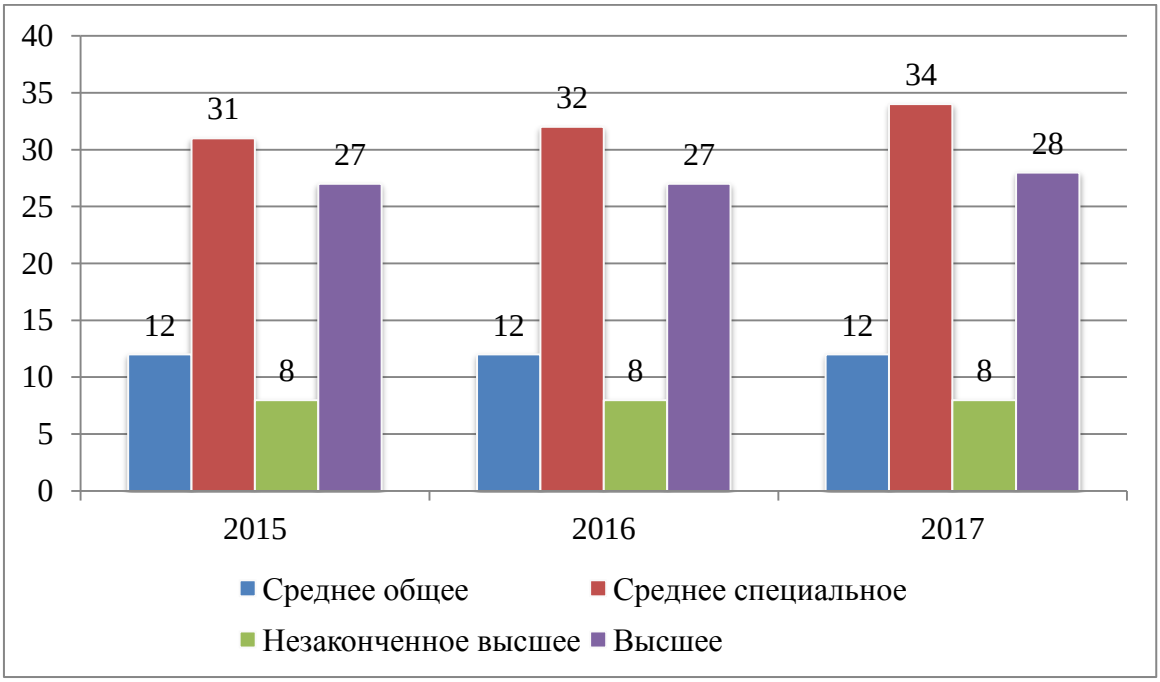

Рисунок 2.4 – Структура персонала ООО ЧОО «Желдорспецохрана» по уровню образования в динамике за 2015-2017 гг., чел.

Наибольшую долю в структуре персонала ООО ЧОО «Желдорспецохрана» занимают на протяжении 3 лет работники со средним специальным образованием (40,9%), высшим образованием (34,1%). Однако

следует отметить тенденцию увеличение долей этих группы в связи с увеличением численности работников.

В 2017 году произошел прирост численности персонала с высшим образованием на 1 человека, со средним специальным – на 2 человек. В целом за три года общий уровень образования в компании увеличился.

Рассмотрим распределение персонала по трудовому стажу (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Распределение персонала ООО ЧОО «Желдорспецохрана» по трудовому стажу за 2015-2017 гг.

Группы персонала по стажу, лет	Численность, чел			Удельный вес, %:			Динамика
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	чел
До 1	10	13	15	13	16	18	+5
От 1 до 5	22	22	21	28,4	28	25,5	-1
От 5 до 10	41	44	46	52,5	55,6	56	+5
Итого	78	79	82	100	100	100	+4

На рис. 2.5 представлена структура персонала ООО ЧОО «Желдорспецохрана» по трудовому стажу в динамике за 2015-2017 гг.

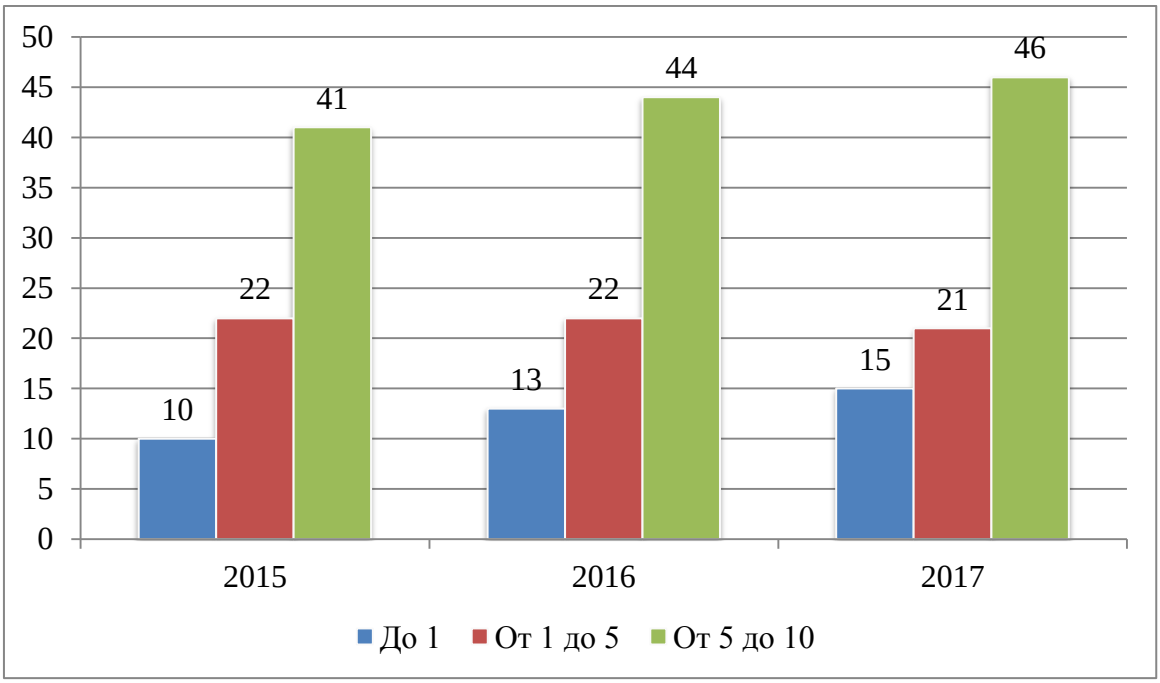

Рисунок 2.5 – Структура персонала ООО ЧОО «Желдорспецохрана» по трудовому стажу в динамике за 2015-2017 гг., чел.

Наибольшую долю занимает персонал со стажем работы от 5 до 10 лет (52-56%) и до 1 года (13-18%). При этом наблюдается рост доли персонала в группе от 5 до 10 лет.

Для наибольшего представления о персонале ЧОО «Желдорспецохрана проанализируем данные движения персонала за 2015-2017 гг. Данные движения персонала приведены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Данные о движении персонала ЧОО «Желдорспецохрана» в 2015-2017 гг.

№	Показатели	2015	2016	2017	Динамика, чел.	Темп, %
1	Численность на начало года, чел.	77	78	82	+5	108
2	Принято, чел.	10	13	15	+5	115
3	Выбыло, чел.	9	12	11	-2	111
4	Численность на конец года, чел.	78	79	86	8	109
5	Среднесписочная численность, чел.	78	78	84	6	108
6	Количество, проработавших год, чел.	68	63	71	3	104
7	Коэффициент оборота по приёму, % (стр.2:стр.5)	12,8	16,6	18	+5,2	
8	Коэффициент оборота по выбытию, % (стр.3:стр.5)	11,5	13	13	+ 1,5	
9	Коэффициент общего оборота, % [(стр.2+стр.3):стр.5]	24,3	30	31	+6,8	
10	Коэффициент постоянства кадров, % стр.6:стр.5)	87,1	81	85	-2,1	

Как видно из таблицы 2.6, в 2017 году среднесписочная численность за 2015-2017 гг. выросла на 6 чел., на 8%. Хорошим показателем является отсутствие динамики в коэффициентах выбытия персонала. Постоянство кадров находится в пределах от 87,1% в 2015 году до 85% в 2017 году. В 2017 году остался на прежнем уровне оборот по выбытию и увеличился оборот по прибытию, что объясняется увеличением общей численности персонала компании.

По данным отдела кадров, из числа уволившихся с предприятия, четвертая часть уволилась в первый год работы, что говорит о неправильной системе «введения в должность».

Таблица 2.7 – Динамика основных причин увольнений персонала по собственному желанию

Наименование причин текучести	2015 г.		2016 г.		2017 г.
	Кол-во	Уд.вес, %	Кол-во	Уд.вес, %	Кол-во
Перемена места жительства	-	-	1	8	-
Предложение лучшей работы	6	37	4	31	3
Общая неудовлетворённость работой	8	50	7	54	5
Семейные обстоятельства	2	13	1	7	1
Всего выбыло работников	16	100	13	100	9

Как видно из таблицы 2.7, самый большой процент увольнений – 50% в 2015 г., 54% в 2016г. и 56% в 2017 г. происходит из-за общей неудовлетворённости сотрудников. Так же высокий процент увольнений приходится на перемену места работы 37% в 2015 г., 31% в 2016 г. и 33% в 2017 г.

Для того, чтобы определить направления повышения эффективности методов управления персоналом, необходимо дать характеристику тем инструментам и способам, который в настоящий момент задействованы на предприятии. При этом оценку существующей системы управления персоналом с позиции используемых методов целесообразно давать с использованием метода балльных оценок.

Сущность используемого метода заключается в том, что степень соответствия использования того или иного метода в рамках предприятия можно используя следующую градацию: К1 – низкий уровень; К2 – ниже среднего уровня; К3 – средний уровень; К4 – выше среднего уровня; К5 – высокий уровень.

Для перечисленных уровней использования методов управления персоналом можно определить следующие количественные значения указанных градаций оценок: К1 = 0,1; К2 = 0,3; К3 = 0,4; К4 = 0,6; К5 = 0,7.

Уровень системы управления персоналом с позиции используемых методов может быть определен посредством расчета интегрального

показателя и сравнения его с диапазоном установленных значений (формула 2.1):

$$К = (\Sigma Кi)/n, \quad (2.1)$$

где Кi – количественная оценка уровня использования того или иного фактора (инструмента) управления персоналом;

n – общее количество рассматриваемых факторов (инструментов) управления.

Если общий интегральный показатель находится:

– от 0,6 и выше баллов – система методов управления персоналом на предприятии является отличной;

– от 0,4 до 0,6 – система методов управления персоналом на предприятии является средней;

– от 0,1 до 0,4 – система методов управления персонала на предприятии находится на низком уровне.

В ЧОО «Желдорспецохрана» система материального стимулирования персонала соответствует требованиям законодательства России. Часть сотрудников получает повременную оплату труда, часть работников находится на сдельной. Сотрудники имеют все льготы, предусмотренные законодательством: работникам предоставляется оплачиваемый отпуск, оплачивается больничный лист, осуществляются выплаты и надбавки за сверхурочную работу и т.д. Величина оплаты труда работников предприятия находится выше среднего размера оплаты труда по России. Задержек по выплате заработной платы нет, в натуральной форме зарплата не выплачивается.

Данные об оценке эффективности применения экономических методов на предприятии представлены в таблице 2.8.

Таким образом, по оценкам, приведенным в таблице 2.8, можно сделать вывод, что степень использования в деятельности ЧОО «Желдорспецохрана» экономических методов управления персоналом может быть охарактеризована как средняя.

Таблица 2.8 – Оценка эффективности применения экономических методов управления персоналом в ЧОО «Желдорспецохрана»

Фактор	Уровень	Значение уровня	Примечание
1. Размер оплаты труда соответствует рыночным условиям	К5	0,7	Выше средней величины по отрасли
2. Оплата труда происходит в полном размере и без задержек	К3	0,4	Замечаний нет. Однако бывали случаи, когда работников не информирование о переносе даты выдачи оплаты в связи с праздниками и выходными днями
3.Система надбавок к оплате труда	К4	0,6	Присутствуют все надбавки, определенные законодательством России. Недостаточный размер и сложность в подтверждении
4.Система премирования персонала	К2	0,3	Система премирования фактически является доплатой к заработной плате
5. Материальная помощь	К4	0,6	Выплачивается за счет прибыли в виде компенсации чрезвычайных ситуаций. На предприятии выдается по указанию непосредственного руководится с согласия генерального директора предприятия
6. Дополнительные льготы и привилегии	К1	0,1	Система мер практически не используется
Итого		2,7	

Однако значение весьма близко к нижней границе, что не может быть оценено положительно.

$$Кэм = \frac{К5 + К3 + К4 + К2 + К4 + К1}{6} = \frac{0,7 + 0,4 + 0,6 + 0,3 + 0,6 + 0,1}{6} = \frac{2,7}{6} = 0,45$$

Существенным недостатком системы оплаты труда как составной части экономических методов управления персоналом является ее невысокая нацеленность на достижение конкретных плановых показателей. По сущности, она не выполняет мотивирующую функцию, а исключительно компенсирует работникам их потраченное время. Проблемы многих

государственных предприятий обусловлены тем, что система оплаты труда на них не устанавливает связь между результатами работы и размером оплаты труда.

Кроме того, на предприятии практически отсутствует система дополнительных льгот и привилегий.

На следующем этапе необходимо оценить уровень использования в деятельности предприятия организационных методов управления персоналом (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Оценка применения организационно-административных методов управления персоналом в ЧОО «Желдорспецохрана»

Фактор	Уровень	Значение уровня	Примечание
1. Внутренние документы по управлению персоналом	К4	0,6	Отсутствуют документы по планам обучения персонала и по его подбору (требования к кандидатам, психохарактеристики и т.д.)
2. Приказы и распоряжения руководства	К5	0,7	Доводятся до исполнителей своевременно. Заверяются в обязательном порядке руководителем предприятия
3. Наличие указаний, внутренних инструкций и алгоритмов работы	К4	0,6	На предприятии присутствуют все инструкции для работников предприятия. Исключение составляют недостаточная детализация инструкций и алгоритмов работы для службы маркетинга
4.Используется на ли предприятии дисциплинарная ответственность и взыскания	К3	0,4	На предприятии в редких случаях используется эта мера воздействия на сотрудников
5.Материальная ответственность и взыскания	К4	0,6	На предприятии были случаи привлечения сотрудников к материальной ответственности
6. Административная ответственность	К4	0,6	На предприятии отсутствовали случаи привлечения к административной ответственности
Итого		3,5	

$$\text{Коам} = \frac{К4 + К5 + К4 + К3 + К4 + К4}{6} = \frac{0,6 + 0,7 + 0,6 + 0,4 + 0,6 + 0,6}{6} = \frac{3,5}{6} = 0,58$$

По результатам изучения системы менеджмента персонала ЧОО «Желдорспецохрана» можно отметить следующее:

– внутренние документы, регламентирующие порядок организации работы с персоналом оформлены соответствующим образом. Отсутствует документ по планам и программам обучения персонала, а также внутренняя инструкция по подбору персонала предприятия;

– приказы и распоряжения руководителей составляются в письменном виде, заверяются высшим руководством предприятия и своевременно доводятся до непосредственных исполнителей под подпись;

– на предприятии имели место материальной и дисциплинарной ответственности, фактов привлечения к административной ответственности не зафиксировано.

Таким образом, по оценкам, приведенным в таблице 2.9, можно сделать вывод, что степень использования в деятельности предприятия организационно – административных методов управления персоналом может быть охарактеризована как средняя. Однако значение выше, чем значение показателя Кэм, что говорит о том, что организационно-административные методы более представлены в практике управления в ЧОО «Желдорспецохрана», что свойственно для данного типа предприятия.

По представленному алгоритму, но с учетом других факторов, проведем оценку использования в практике деятельности социально-психологических методов по управлению персоналом (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Оценка применения социально-психологических методов управления персоналом в ЧОО «Желдорспецохрана»

Фактор	Уровень	Значение уровня	Примечание
1. Обладают ли руководители предприятия определенным знанием психологии	К3	0,4	На предприятии не проводится оценка личностных и профессиональных качеств руководителей. Некоторые из них владеют психологическими приемами, некоторые – нет

2. Нормально ли сотрудники оценивают психологический климат в коллективе	К2	0,3	Существуют определенные недовольства среди сотрудников предприятия

Продолжение таблицы 2.10

Фактор	Уровень	Значение уровня	Примечание
3. Проводятся ли социологические исследования в коллективе	К1	0,1	Практически нет. О социально-психологических проблемах узнают по факту возникновения и проявления таковых
4.Присутствует ли на предприятии корпоративная культура и мораль	К2	0,2	Отдельные элементы корпоративной культуры присутствуют. Однако комплексной системы ценностей и принципов работы нет
5. Используются ли партнерские отношения в коллективе	К3	0,4	Взаимодействие и сотрудничество между отделами и службами налажено, однако присутствуют некоторые проблемы из-за межличностных отношений руководителей отделов и служб
6.Применяются ли способы соревнования	К4	0,6	На предприятии используются оценка сотрудников по критерию "Лучший сотрудник месяца". Является относительно субъективной системой. Учитываются выполнение заданий и соблюдение трудовой дисциплины
Итого		2	

Как видно из таблице 2.10 система социально-психологических методов, применяемых на предприятии, довольно ограничена.

Интегральный показатель оценки применения социально-психологических методов равен:

$$\text{Кспм} = \frac{\text{К3} + \text{К2} + \text{К1} + \text{К2} + \text{К3} + \text{К4}}{6} = \frac{0{,}4 + 0{,}3 + 0{,}1 + 0{,}2 + 0{,}4 + 0{,}6}{6} = \frac{2}{6} = 0{,}333$$

Таким образом, имеем, что общий показатель эффективности системы управления персоналом на предприятии в контексте применяемых методов, составляет следующее значение:

$$\text{Ксуп} = \frac{\text{Кэм} + \text{Коам} + \text{Кспм}}{3} = \frac{0{,}45 + 0{,}58 + 0{,}33}{3} = 0{,}45$$

Таким образом, система управления персоналом на предприятии с позиции оценки применяемых методов может быть средней,

удовлетворительной. Однако значение интегрального показателя близко к низшей границе, что говорит о том, что основной задачей в ЧОО «Желдорспецохрана» является совершенствование в первую очередь социально-психологических методов управления.

Далее, чтобы выявить основные проблемы в области управления персоналом, рассмотрим методы воздействия на персонал, применяемые в ЧОО «Желдорспецохрана» (рис. 2.6).

Рисунок 2.6 – Методы управления персоналом в ЧОО «Желдорспецохрана»

Управление трудовыми ресурсами в ЧОО «Желдорспецохрана» состоит из нескольких блоков, наиболее важными из которых являются подбор кадров и требования к персоналу, обучение, мотивация персонала и формирование корпоративной культуры. Именно эти инструменты отличают управление персоналом в подобных предприятиях.

В ходе проведенного анализа методов управления персоналом ЧОО «Желдорспецохрана» были выявлены следующие основные проблема, представленные на рис. 2.7.

Рисунок 2.7 – Основные проблемы управления персоналом в ЧОО «Желдорспецохрана»

Основная проблема, стоящая перед компанией – это текучесть кадров. Персонал находится в постоянном движении по причине приема на работу одних и увольнения других работников. Подобная текучесть персонала порождает дополнительные расходы (обусловленные набором и временной заменой кадров, обучением), большие потери рабочего времени (связанные с отсутствием централизованной базы данных).

Компания в силу стремления к наивысшей производительности труда должна быть заинтересована в стабильном коллективе и должна занимать позицию субъекта, принимающего из экономических соображений энергичные меры по ограничению числа увольнений. «Существует прямая связь между сроком пребывания человека в организации и результатами его труда, так как при наличии большого стажа он лучше знает тонкости работы, а поэтому показывает более высокую результативность» [23].

Высокая загруженность персонала (рабочий день в среднем составляет 10-12 часов). Высокая загруженность связана с большим объемом работы. Снижение загруженности на данном этапе невозможно, т.к. нет разработанных технологий (например, единой централизованной базы данных) для уменьшения временных затрат. Несмотря на кажущееся многообразие систем и приложений, единая информационная среда в компании практически отсутствует.

В ЧОО «Желдорспецохрана» является неверный подход к обучению персонала. Обучение носит случайный характер. Тренинги организовываются в компании только для руководителей отделов и директоров. Руководители должны донести полученную информацию до своих сотрудников. Но в силу загруженности руководителей информация до сотрудников не доходит. Трудно подобрать персонал с опытом работы. Это приводит к тому, что высококвалифицированные специалисты вынуждены помогать новичкам, и за счет этого происходит снижение производительности их труда, что приводит к большой потере рабочего времени.

Существующая системы мотивации персонала в ЧОО «Желдорспецохрана» носит скорее номинальный чем реальный характер. Руководство почти не уделяет внимание данному направлению в системе управления персоналом, что вызывает негативное отношение со стороны сотрудников и в некоторых случая является причиной для смена места работы.

Выводы по 2 разделу.

ООО ЧОО «Желдорспецохрана» является охранной организацией, организационная структура компания линейно-функциональная.

Исследование финансово-экономического состояния за 2015-2017 гг., показало, что организация работала более эффективно в предыдущие годы.

Анализ качественной структуры персонала выявил, что средний возраст персонала компании составляет 44 года, что является хорошим показателем для предприятия, большая часть работников работает со стажем от 5 до 10 лет.

Были выделены основные проблемы системы управления персоналом в ЧОО «Желдорспецохрана». Прежде всего, это средний уровень социально-психологического климата в коллективе, неэффективная система мотивации, недостаточное внимание к обучению персонала. Все эти проблемы ведут к снижению эффективности управления персоналом и ЧОО «Желдорспецохрана» в целом.

В целях повышения эффективности методов управления персоналом предлагается:

− внедрить корпоративные мероприятия, направленные на сплочение коллектива;

− разработать программу обучения кадров;

− разработать и внедрить систему оплаты труда, которая должна быть выстроена в соответствии с особенностями трудовой деятельности, учитывать все трудовые усилия и играть основную роль в управлении человеческими ресурсами.

Таблица 2.11 – Выявленные проблемы в системе управления персоналом ЧОО «Желдорспецохрана», основные причины и мероприятия по их устранению

Проблемы	Причины	Мероприятия
1. Отсутствие мотивированности к продуктивной деятельности	Неразвитая система материальной мотивации	1. Внедрение системы материальной мотивации 2. Внедрение социального пакета для сотрудников
2. Низкая эффективность работы новых сотрудников	Неверный подход к обучению	Совершенствование системы обучения новых сотрудников
3. Низкая приверженность к фирме	Отсутствие развитой корпоративной культуры	Разработка корпоративного кодекса

3 Совершенствование системы и методов управления персоналом

3.1 Мероприятия, направленные на совершенствование методов управления персоналом

В результате анализа СУП были выявлены недостатки, а именно: слабая программа обучения персонала, слабо мотивированная система оплаты труда. В связи с этим, предлагается:

1. внедрить корпоративные мероприятия, в частности – корпоративный кодекс, который будет направлен на сплочение коллектива;

2. разработать программу обучения кадров;

3. разработать и внедрить систему оплаты труда, которая должна быть выстроена в соответствии с особенностями трудовой деятельности, учитывать все трудовые усилия персонала.

Далее рассмотрим более подробно каждое из предложенных мероприятий.

1. Внедрение корпоративных мероприятий, направленных на сплочение коллектива.

Для этого предлагается ввести Корпоративный кодекс поведения в организации ООО ЧОО «Желдорспецохрана», основные разделы и краткое содержание которого представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Корпоративный кодекс ЧОО «Желдорспецохрана»

Разделы	Краткое содержание
Краткая информация о предприятии	История предприятия Миссия, цели, задачи
Правила поведения и традиции компании	Правила командной работы Корпоративные мероприятия
Процедуры, принятые в компании	Процедура приема Процедура адаптации и введения в должность Оценка деятельности сотрудников (аттестация) Обучение в компании Карьерный рост и развитие сотрудников Процедура увольнения
Правила и расписание работы	Правила внутреннего трудового распорядка Внешний вид и рабочее место

	Учет рабочего времени

Цель Кодекса: обосновать систему концептуальных мер, выполнение которых должно привести к развитию и изменению корпоративной культуры в ЧОО «Желдорспецохрана» и будет содействовать ее успеху.

Задачи: создать условия для результативного и творческого труда, для социального мира и партнерства.

Основные аспекты Кодекса корпоративной культуры ЧОО «Желдорспецохрана» представлены в приложении.

Положения, прописанные в Кодексе, соблюдение их работниками, постепенно обратятся в привычку, и не будут противоречить их убеждению.

Началом в решении этой задачи будет организация рабочей группы, которая состоит из работников разнообразных подразделений и уровней компании. Эта группа создаст базовый вариант документа, который затем будет обсуждаться с коллективом. После его создания, следует разработать план мероприятий по внедрению кодекса организационной культуры и определить ответственных за его внедрение, а также объяснить всем работникам, как реализуется этот документ в конкретных действиях. Важно, чтобы этот документ не остался простой бумагой.

Внедрение корпоративного кодекса рассчитано два года. Эта работа должна быть стабильной, очень корректной и внимательной. Также кодекс будет выполнять следующие важнейших функции:

− организация предстоящих норм жизнедеятельности коллектива, самопроизвольно регулирующих фактическое поведение (традиции, привычки);

− ускорение и облегчение в приспособлении «новеньких», помощь новым работникам уяснить и принять культуру компании, акклиматизироваться в ней.

Дополнительных затрат на реализацию данного мероприятия не потребуется, так как составление кодекса будет поручено инспектору по кадрам совместно с заместителем директора по организации работы.

2. Разработка программы обучения кадров.

Состав дисциплин новой системы обучения сотрудников ЧОО «Желдорспецохрана» после внедрения предложенных рекомендаций представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Система обучения новых сотрудников ЧОО «Желдорспецохрана»

Наименование учебной дисциплины	Количество часов
Правовая подготовка	1
Технико-специальная подготовка	1
Техническая подготовка	1
Первая помощь	2
Использование специальных средств	1
Первая помощь	2
Итоговая аттестация	2
Итого времени за обучение	10

Поскольку, большинство претензий со стороны клиентов ЧОО «Желдорспецохрана» направлены специалистам, которые проработали в компании менее двух лет, требуется внедрить изменения в организацию обучения молодых сотрудников.

Для улучшения эффективности и качества работы молодых сотрудников охранного предприятия требуется повысить количество часов обучения, а также продолжительность периода наставничества и частоту проведения оценки сотрудников охранного предприятия.

Предлагаемые рекомендации представлены в таблице 3.3. Главный акцент требуется ставить на нетехническом обучении, поскольку оно должно являться обязательным аспектом обучающих программ, а также необходимо повысить его продолжительность и расширить тематику.

В обязательную тематику обучающих нетехнических программ ООО ЧОО «Желдорспецохрана» требуется включить: направления и основы работы охранного предприятия, корпоративные правила, деловой этикет, конфиденциальность; методики эффективного общения, работа в команде; управленческие навыки в конфликтных ситуациях, действенная

коммуникация с клиентами при деловой переписке, личных встречах, телефонных переговорах.

Таблица 3.3 – Программа обучения молодых сотрудников ЧОО «Желдорспецохрана»

Вид обучения	До мероприятий	После мероприятий
Длительность периода наставничества	1 год	2 года
Периодичность профессиональной оценки (помимо годовой и квартальной)	Каждые 150 часов, отработанные на клиента или проект	Каждые 80 часов, отработанные на клиента или проект
Техническое обучение в период адаптации	120 часов	150 часов
Техническое обучение в период первых двух лет работы	18 часов за квартал	25 часов за квартал
Нетехническое обучение в период адаптации	20 часов	50 часов
Нетехническое обучение в период первых двух лет работы	0-10 часов за квартал	15 часов за квартал

Увеличение регулярности проведения аттестационных мероприятий для персонала ООО ЧОО «Желдорспецохрана», который контактирует с клиентами охранного предприятия, позволит эффективно и быстро определять отрицательные моменты в поведение специалистов, а также устранять их. Базируясь на предложенных рекомендациях, необходимо внедрить изменения в программы и планы обучения сотрудников ЧОО «Желдорспецохрана».

В таблице 3.4 представлены основные затраты на внедрение новой системы обучения.

Таблица 3.4 – Затраты на внедрение программы обучения

Мероприятия	Количество человек	Затраты на 1 человека, руб.
Разработка документов для реализации		
Оплата труда менеджера по персоналу	1 человек	8000
Затраты на обучение персонала		
Участие в производственном обучении	5 групп по 7 человек	3000
Участие в групповых тренингах	2 Группы по 5 чел	5000
Участие в тематических семинарах	6 человек	6000
Итого общие затраты:		199000

Таким образом, общие затраты на реализацию мероприятий, связанных с обучением сотрудников составляют 199000 руб.

Новая система обучения повысит эффективность управления человеческими ресурсами ЧОО «Желдорспецохрана» и позволит положительно воздействовать на сотрудников.

3. Мероприятия по совершенствованию материального стимулирования персонала ЧОО «Желдорспецохрана».

В ходе исследования во втором разделе было выявлено, что необходимо совершенствовать мотивационную составляющую системы управления ЧОО «Желдорспецохрана». В качестве наиболее оптимальной системы стимулирования предлагается внедрить систему KPI.

Алгоритм разработки и внедрения системы KPI для ЧОО «Желдорспецохрана» представлен на рисунке 3.1.

Рисунок 3.1 – Алгоритм разработки и внедрения системы KPI для ЧОО «Желдорспецохрана»

В разработке и внедрении KPI должны принимать участие руководители подразделений, отдел персонала и исполнительный директор ЧОО «Желдорспецохрана».

При разработке KPI надо четко формулировать цели, конкретизировать задачи, выбрать показатели. Рекомендации, как разбить цели предприятия по процессам и уровням, сформировать KPI для сотрудников, установить вес показателей, разработать регламентирующие документы, будут приведены далее.

Разработаем ключевые показатели эффективности» (KPI) сотрудника службы безопасности таблица 3.5.

Таблица 3.5 – Ключевые показатели эффективности» (KPI) сотрудника ЧОО «Желдорспецохрана»

Задача	Показатель	План	Факт	Вес	Диапазоны значений	Частота измерений
1. Выполнение плана	Выполнение плана продаж ГМ	100		10	80-89	90-95
					0,6	0,8
2. Снижение потерь	Показатель потерь в ГМ	0,4		30	более 0,6	0,5-0,6
					0,5	0,7
3. Соблюдение правил внутреннего трудового распорядка, положений и стандартов компании	ПВТР	0		20	3	2
					0,2	0,5
4. Индивидуальная результативность работы	Хищения, порча товара, ошибки персонала	8		40	1-3	4-5

Кроме того, в компании предлагается предоставлять работникам на определенных условиях льготы, сверх положенных законодательством РФ (таблица 3.6)

Таблица 3.6 – Социальный пакет для сотрудников ЧОО «Желдорспецохрана»

Наименование вида льгот, гарантий и компенсаций	Условие предоставления
Материальная помощь отдельным категориям сотрудников (многодетные семьи, матери-одиночки)	Предоставляется на основании личного заявления и справок, подтверждающих причину обращения за помощью. Решение о предоставлении помощи принимается генеральным директором по согласованию с менеджером по персоналу.
Доставка работников к месту работы и с работы	Предоставляется сотрудникам компании
Предоставление путевок в дома отдыха для сотрудников	Предоставляются путевки за счет прибыли согласно выделенной на структурное подразделение квоте.
Предоставление путевок для	Предоставляются всем, родителям, работающим в ООО

детей сотрудников	ЧОО «Желдорспецохрана» и желающим оздоровить ребенка (в возрасте от 7 до 14 лет).
Оплата программ медицинского страхования	Предоставляется всем сотрудникам, отработавшим не менее 6 месяцев

Таким образом, из таблицы видно, что разработанный социальный пакет является более полным.

На заключительном этапе разработки системы мотивации необходимо оформить полученный результат документально. Для этого можно прописать правила и нормы мотивирования в Положении о заработной плате и в Положении о нематериальной мотивации. В начале рекомендуется составить проекты данных документов.

Для внедрения системы мотивирования нужно ознакомить весь персонал ЧОО «Желдорспецохрана» с новыми правилами и нормами, обучить руководителей основным методам и инструментам мотивирования подчиненных. Только после этого можно начать применять на практике новые отношения, методы работы и формы поведения для улучшения мотивационной среды в ЧОО «Желдорспецохрана».

Для обучения руководителей надо подготовить презентацию новой системы мотивации в организации, изложить ее основные цели, инструменты и методы мотивирования, используя которые руководители реализуют поставленные цели и задачи. Ознакомить с документами, которые следует будет оформлять для поощрения сотрудников, либо предложить разработать их самостоятельно.

Результат мотивирования во многом будет зависеть от того, насколько руководители будут разделять идеи и цели мотивирования. В связи с этим нужно стремиться понять отношение руководителей к данному процессу и учесть все их несогласия и предложения.

При ознакомлении сотрудников с системой, нужно объяснить на подробных расчетах какие преимущества они получат при переходе на новую систему мотивации.

После ознакомления с системой мотивирования всех сотрудников организации, учета новых конструктивных предложений и замечаний, выявления ошибок и недочетов, необходимо внести изменения в проекты документов и утвердить новые правила.

По истечении двух месяцев с момента письменного ознакомления с новой системой мотивирования, как того требует статья 74 ТК РФ, нужно начать на практике применять новые механизмы влияния на эффективность работы сотрудников.

В таблице 3.7 представлены основные затраты на внедрение новой системы материальной мотивации.

Таблица 3.7 – Затраты на внедрение системы материальной мотивации ЧОО «Желдорспецохрана»

Наименование мероприятий	Наименование затрат	Затраты на внедрение, руб.
Разработка ранжирования по каждой должности	Оплата труда менеджера по персоналу	20 000, единовременно
Разработка критериев KPI	Оплата труда менеджера по персоналу	20 000, единовременно
Итого:		40000

Общие затраты на реализацию мероприятий, связанных с внедрением системы материальной мотивации составляют 40000 руб.

Внедряя новые отношения, необходимо наблюдать, как участники процесса испытывают предложенные нововведения и насколько они их принимают. Все выявленные в процессе внедрения ошибки необходимо устранять.

Регулярная проверка того, как выполняются цели и задачи организации, послужившие причиной разработки системы, устранены ли проблемы с мотивацией, даст оценку эффективности внедрения системы. Рекомендуется периодически проводить интервью, опросы с ключевыми и рядовыми сотрудниками, выявлять их уровень удовлетворенности.

3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий

Эффект от внедрения предложенных мероприятий заключается в их результативности, отдаче, то есть возможности полезного использования для предприятия полученных конечных результатов при их внедрении. При этом подразумевают возможность количественного оценивания этой результативности, а также соизмерение затрат на процесс проведения научных исследований и полученных результатов.

Далее необходимо рассчитать экономический эффект мероприятия по предложенным мероприятиям. Однако при этом стоит отметить, что очень сложно подсчитать эффективность мероприятий в области управления человеческими ресурсами, так как наблюдают определенную проблему соизмерения затрат и результатов в оценивании экономической эффективности.

Все предложенные мероприятия, должны не только улучшить работу персонала, но и результаты деятельность предприятия.

Для того, чтобы оценить прибыль от внедрения мероприятий, необходимо оценить затраты на реализацию мероприятий. В таблице 3.8 представлены совокупные затраты по всем предложенным мероприятиям.

Таблица 3.8 – Совокупные затраты по совершенствованию методов управления персоналом

Наименование мероприятия	Общие затраты на мероприятие, руб.
1. Разработка корпоративного Кодекса	0
2. Внедрение программы обучения	199000
3. Внедрение системы материальной мотивации	40000
Итого общие затраты:	239000

Таким образом, совокупные затраты на реализацию предложенных мероприятий составят 239000 руб.

По официальным данным статистики выявлено, что введение предложенной системы мотивации способствует увеличению объемов продаж от 2% до 10%.

Рассчитаем эффективность предлагаемых мероприятий, используя формулу расчета эффективности проекта:

$$Кэ = \frac{ЧП}{\sum З}, \quad (3.1)$$

где Кэ – коэффициент эффективности проекта;

ЧП – чистая прибыль;

∑З – сумма затрат на проект.

$$Опр. = Обаз. + \Delta О, \quad (3.2)$$

где Обаз, Опр., – соответственно объем производства и реализации услуг в отчетном и плановом году, руб.;

ΔО – прирост объема реализации услуг, вызванный проектируемыми мероприятиями, руб.

ΔО = 22280000×2/100= 445600

Опр. = 22280000+445600 = 22725600

Годовой экономический эффект от реализации мероприятия рассчитывается как разница между приростом выручки (дохода, прибыли) за счет реализации мероприятия (ΔВ) и затратами на мероприятие (З) по формуле:

$$Эф = \Delta В - З, \quad (3.3)$$

где Эф – годовой экономический эффект, руб.;

ΔВ – прирост выручки (прибыли) за счет реализации мероприятия, руб.;

З – затраты на мероприятие, руб.

З = 239000;

ΔВ = 22725600 – 22280000 = 445600 руб.;

Эф = ΔВ – К = 445600-239000 = 206600 руб.

Рентабельность = (445600 / 22280000) × 100% = 2%.

Срок окупаемости = 239000 / 445600 = 0,5 года.

Таким образом, при внедрении предложенных мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом ЧОО «Желдорспецохрана», анализируемая организация получит экономический эффект в размере 206600 руб.

Выводы по 3 разделу.

В результате анализа СУП были выявлены некоторые недостатки, а именно: слабая программа обучения персонала, слабо мотивированная система оплаты труда.

Для повышения эффективности системы управления персоналом в ЧОО «Желдорспецохрана» были предложены следующие мероприятия:

– внедрить корпоративные мероприятия, в частности – корпоративный кодекс, который будет направлен на сплочение коллектива;

– разработать программу обучения кадров;

– разработать и внедрить систему оплаты труда, которая должна быть выстроена в соответствии с особенностями трудовой деятельности, учитывать все трудовые усилия персонала.

Разработка корпоративного Кодекса направлена на создание условий для результативного и творческого труда, для социального мира и партнерства

Кодекс будет являться существенным элементом корпоративной культуры, который помогает работникам быстрее адаптироваться к условиям компании. Положения, прописанные в Кодексе, соблюдение их работниками, постепенно обратятся в привычку, и не будут противоречить их убеждению.

Для улучшения эффективности и качества работы молодых сотрудников охранного предприятия предложено повысить количество часов обучения, а также продолжительность периода наставничества и частоту проведения оценки сотрудников охранного предприятия.

Предложены мероприятия по внедрению систему премирования на базе KPI и использование соответствующие специфике инструменты нематериальной мотивации.

Заключение

В первом разделе выпускной квалификационной работы были рассмотрены методы управления персоналом: основные понятия, сущность; выявлены элементы и методы управления персоналом.

Система управление персоналом – это комплексное понятие, которое охватывает широкий ряд вопросов: от разработки концепции кадрового менеджмента и мотивации работников, до организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретной организации

Система управления персоналом в организации основаны на применении различных технологий обеспечения развития практических умений и профессиональных знаний работников в системе выполнения установленных трудовых обязанностей и выполнения организационных задач.

Эффективность системы управления персоналом зависит от многих факторов и определяется степенью достижения целей высокой производительности труда персонала, увеличением прибыли компании.

Во втором разделе выпускной квалификационной работы был проведен анализ деятельности частной охранной организации «Желдорспецохрана», дана ее организационно-экономическая характеристика, проведен анализ системы управления персоналом.

В результате анализа было выявлено, что в 2015 и 2016 гг. Организация работала эффективнее, о чем свидетельствуют ее экономические показатели.

Возраст работников организации, в среднем, составляет 44 года, что является хорошим показателем для предприятия, большая часть работников работает со стажем от 5 до 10 лет.

Основными проблемами системы управления персоналом в ЧОО «Желдорспецохрана» являются: средний уровень социально-

психологического климата в коллективе, неэффективная система мотивации, недостаточное внимание к обучению персонала.

В третьем разделе выпускной квалификационной работы разработаны мероприятия по совершенствованию системы управлению персоналом ЧОО «Желдорспецохрана».

В целях повышения эффективности методов управления персоналом было предложено:

− внедрить корпоративные мероприятия, направленные на сплочение коллектива;

− разработать программу обучения кадров;

− разработать и внедрить систему оплаты труда, которая должна быть выстроена в соответствии с особенностями трудовой деятельности, учитывать все трудовые усилия и играть основную роль в управлении человеческими ресурсами.

Совокупные затраты на реализацию предложенных мероприятий составят 239000 руб.

После внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом ЧОО «Желдорспецохрана», организация получит экономический эффект в размере 206600 руб.

Предполагается, что в результате этих мер, ЧОО «Желдорспецохрана» достигнет плановых показателей деятельности по объему выручки, уровня рентабельности, снизит текучесть кадров, повысит общую удовлетворенность трудом персонала.

Список используемой литературы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. – 2014. – N 31. – ст. 4398.

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 05.10.2015) // Российская газета. – N 256. – 2001Федеральный закон от 02.12.1990 N 395-1 «О банках и банковской деятельности» (ред. от 02.12.2013).

3. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды/ В.В. Авдеев. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 145 с.

4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2014. – 424 с.

5. Американский и японский подход к управлению персоналом. – 2016. – 11 апреля. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://hr-portal.ru/article/amerikanskiy-i-yaponskiy-podhod-k-upravleniyu-personalom

6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. – СПб: Питер, 2015. – 147 с.

7. Брагина З.В., Дудяшова В.П. Управление персоналом: учебное пособие для студ. вузов, обуч. по специальности «Менеджмент организации»/ З.В. Брагина, В.П. Дудяшова. М.: КНОРУС, 2014. – 125 с.

8. Башкатова Ю.И. Особенности стимулирования персонала в современных корпорациях / Ю.И. Башкатова, Р.В. Каптюхин, Л.В. Звягина // Молодой ученый. – 2014. – №6.2. – С. 3-5.

9. Бершова Л.В. Четыре основные системы методов улучшения мотивации работников [Электронный ресурс] / Л.В. Бершова Режим доступа: http://www.hr100.ru/wmc/info/article/article05

10. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 96 с.

11. Вилинская О. Способы мотивировать персонал: тенденции 2015 года // Кадровое дело. – 2015. – № 1. – с. 94-99.

12. Глухов В.В. Менеджмент: для экономических специальностей. – СПб: Питер Пресс, 2014. –254 с.

13. Довлатян Г.П., Ткачева О.А., Сухова А.А., Галушка А.С. Анализ межотраслевых и отраслевых исследований в области управления профессионально-квалификационным составом трудовых ресурсов. // Международное научное издание «Современные фундаментальные и прикладные исследования». – 2016. – № 1(20). – с. 127-132.

14. Дресвянников В.А. Менеджмент организации/ В.А. Дресвянников, О. Е. Чуфистов, А.Б. Зубков. – Саратов: Вузовское образование, 2014. – 137 с.

15. Егоршин А.П. Основы управления персоналом / А.П. Егоршин. М.: Инфра-М, 2014. – 352 с.

16. Заславская Т.Н. Управление персоналом организации / Т.Н. Заславская. – М.: Инфра-М., 2014. – 47 с.

17. Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2014. – 80 с.

18. Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2015. – 480 с.

19. Ламзин Р.М. Специфика функционирования и развития муниципального управления социально – экономическими процессами // Актуальные проблемы современной экономической науки: теоретический и практический взгляд: сб. науч. тр. – Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2016. – С. 130-140.

20. Опыт оценки системы мотивации персонала [Электронный ресурс]: / А.А. Мамедова. 2015. Режим доступа: http://www.hr100.ru/wmc/info/article/article05

21. Мескон М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2014. – 254 с.

22. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавриата / Е.Б.Моргунов, 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2015. – 561 с.

23. Основы управления персоналом учебник / Под ред. Розарёновой Т.В. – М.: ГАСБУ, 2015. – 328 с.

24. Российский подход к организации и управлению персоналом – в чем он заключается? – 2016. – 23 апреля. [Электронный ресурс]: Режим доступа: URL: http://hr-portal.ru/article/rossiyskiy-podhod-k-organizacii-i-upravleniyu-personalom-v-chem-zaklyuchaetsya

25. Соломанидина Т.О., Соломандин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие. – М.: Юнити-Дана, 2014. –270 с.

26. Слепенкова И.М.Социальное управление. – М.: Инфра – М., 2014 – 87 с.

27. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента. – М.: Финансы, 2014-42с.

28. Теория менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. – М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 352 с.

29. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации аттестации: учеб. пособие для вузов, обучение по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / А.Я Кибанов, И.Б. Дурокова; Гом. ин-т управления. – 2-е изд., стер: гриф УМО – Москва: Кнорус 2015. – 359 с.

30. Управление персоналом на предприятии. Социально-психологические проблемы тренинг персонала. Учебное пособие

[Электронный ресурс]: / М.К. Беляев Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/26239

31. Управление персоналом // Гавренкова В.И., Гудин Ю.Г., редактор: Заворотная Т.Э. – 2014 – 142 с.

32. Шапиро С.А. Совершенствование профессиональных компетенций как фактор повышения эффективности труда работников коммерческих банков: монография. / С. А. Шапиро, Е. А. Потапова. – Москва: Директ – Медиа, 2015. – 59 с.

33. Understanding Competencies and Competency Modeling — A Literature Survey // Journal of Business and Management. [Электронный ресурс]: Режим доступа: http: // iosrjournals.org/ iosr – jbm / papers / Vol16 – issue1 / Version – 1 / C016111422.pdf

34. An Overview of Personnel Management and Human Resource Management. EssaysForStudent.com. Retrieved 04, 2016, from https://www.essaysforstudent.com/Social-Issues/An-Overview-of-PersonnelManagement-and-Human-Resource/102530 .html

35. Naranjo-Valencia, J.C., Jiménez-Jiménez, D., and Sanz-Valle, R. 2016. Studying the Links between Organizational Culture, Innovation, and Performance in Spanish Companies. Revista Latinoamericana de Psicologia, 48 (1): 30-41.

36. Nemchaninova E. N. Specifics of personnel management in high schools [Текст] / E. N. Nemchaninova // Priority directions of science and education development : материалы X Междунар. науч.–практ. конф. (Cheboksary, 16 окт. 2016 г.) / редкол.: O. N. Shirokov [и др.]. — Cheboksary: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. — № 3 (10). — С. 172–176. — ISSN 2411-9652

37. Research of personnel management in the public service // Economics and innovations management. 2016. № 12 [Electronic journal]. URL: http://ekonomika.snauka.ru/en/2016/12/13436

Приложение 1

Важнейшие аспекты Кодекса корпоративной культуры

1. Достижение конкурентоспособности на рынке и целей компании.

2. Положительный вклад в экономику.

3. Положительный социальный вклад.

4. Личные достижения работников в компании.

5. Компания как семья.

Для удержания духа единой семьи, следует проводить спортивные соревнования, фирменные церемоний, традиции, обряды:

– организовать конкурсы профессионального мастерства среди сотрудников компании;

– установить особенный ритуал поощрения лучших по профессии;

– определить «человека года» в компании;

– организовать праздник начала нового года;

– традиция это начальный трудовой путь для молодых сотрудников.

При зачислении на работу: знакомить с историей развития компании.

6. Дух коллективизма.

7. Почтение к личности.

Уважение к личности – это не легкомысленная фраза, а принцип, на котором основано общество. Именно люди являются важнейшим достоянием общества, каждый человек представляет собой личность. Результативность этого принципа целиком зависит от того, насколько деятельно он претворяется в жизнь каждым руководителем и осуществляется каждым работником.

8. Право на несогласие.

В компании поощряются множественность точек зрения и дискуссии. Любой имеет право защищать свое мнение, не боясь никаких последствий для себя. Но когда высшее руководство выносит решение, не может быть и речи о каких-либо недобрых чувствах.

9. Критика.

Такие качества, как достоинство, гордость и честь – очень сильные стимулы поведения, поэтому нужно заботиться о «сохранении лица» сотрудника. Критика – это обоюдоострое оружие, которое способно не только создавать, но и ломать человеческую личность. Обращение с ней требует такта и осторожности.

10. Отношение к работникам.

Отношение руководителя к своим подчиненным, имеет центральное значение. Сотрудники должны иметь основания доверять честности и мотивам своих руководителей. Руководство отвечает за организацию продуктивной среды, в которой благоденствуют ценности общества.

11. Этика делового общения.

Привитые работникам компании навыки межличностного общения должны быть возведены в уровень искусства. Сотрудники не имеют право извлекать персональную выгоду от действий или решений, являющихся их служебными обязанностями.

12. Качество.

Компания заботится о том, какие услуги предоставляет. В услуги закладывается качество, ценность такого уровня, которые обеспечивают ООО ЧОО «Желдорспецохрана» преданность и уважение потребителей.

13. Совершенство.

Надо подходить к выполнению каждой задачи самым наилучшим образом. ООО ЧОО «Желдорспецохрана» достигает всех своих целей, разумеется, что их необходимо достигать самым совершенным способом.