

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

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

38.03.03 «Управление персоналом»
(код и наименование направления подготовки, специальности)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование системы управления персоналом организации (на примере ООО «УНТ-Материалы»)»

Студент(ка)

Т.В. Россейкина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,
(ученая степень, ученое звание)

Л.Л. Кифа

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

«__» _____ 2018 г.

Тольятти 2018

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Россейкина Т.В.

Тема работы: «Совершенствование системы управления персоналом организации (на примере ООО «УНТ-Материалы»)».

Научный руководитель: к.э.н., доцент Кифа Л.Л.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом.

Объект исследования – ООО «УНТ-Материалы», основным видом деятельности которого является торговля мужской одеждой.

Предмет исследования – система управления персоналом в рассматриваемой организации.

Методы исследования – синтез, прогнозирование, экспертный метод, коэффициентный анализ, балльная оценка и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

В первой главе исследуется теоретический аспект выбранной темы работы, охватывающий рассмотрение и раскрытие сущности, основных элементов, цели и функции системы управления персоналом, а также последовательность анализа рассматриваемой проблемы.

Во второй главе проведены: глубокий анализ формирования системы управления персоналом, исследование развития трудового потенциала, оценка мотивации труда персонала и ее результатов.

В третьей главе предложены мероприятия по совершенствованию системы управления исследуемой организации.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материалов подразделов 2.3, 3.1 могут быть использованы специалистами коммерческих организаций.

Работа состоит из введения, 3 разделов, заключения, списка литературы из 41 источника и 13 приложений. Общий объем работы, 88 страниц, в том числе таблиц – 13, рисунков – 5.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты системы управления персоналом организации	8
1.1 Сущность, основные элементы, цели и функции системы управления персоналом на предприятии.....	8
1.2 Последовательность и содержание анализа формирования, развития и реализации системы управления персоналом.....	14
2 Анализ системы управления персоналом в ООО «УНТ-Материалы»	35
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	35
2.2 Анализ формирования и развития системы управления персоналом	40
2.3 Анализ мотивации персонала и оценка ее результатов	51
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «УНТ-Материалы»	66
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии.....	66
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.....	73
Заключение	78
Список используемой литературы	83
Приложения.....	89

Введение

Актуальность темы бакалаврской работы заключается в том, что управление персоналом в современном понимании – это система технологий, идей, приемов и методов эффективного построения зависимостей и взаимосвязей на предприятии. Отечественные структуры управления кадрами в организациях с жестко установленными и назначенными функциями подразделений и закрепленными обязанностями работников, направленные на «спокойную» среду, становятся неактуальными. Сегодня необходимы гибкие, способные приспособляться структуры, которые не противятся динамике внешней среды, а вписываются и изменяются вместе с ней. Взамен изживших себя кадровых служб необходимы департаменты управления с инновационным подходом и более детальным изучением работы с персоналом.

Управление персоналом необходимо для формирования высококвалифицированного, конкурентоспособного потенциала предприятия с учётом действующих и предстоящих нововведений в ее внешней и внутренней среде в соответствии с целью реализации разработанной стратегии и тактики управления.

Система управления кадрами на предприятии, ее структура, целевые взаимосвязи, изменения в динамике развития, политика в отношении кадров, а также технологии, приемы и методы управления трудовыми ресурсами являются объектом управления персоналом.

Практическая значимость разработки темы бакалаврской работы заключается в том, что эффективное и рациональное управление персоналом позволяет и способствует:

- повышению производительности труда персонала;
- росту качества выполняемых сотрудниками работ;
- рациональному разделению труда, которое приведет к более четкому контролю за выполнением закрепленных функций и обязанностей;
- более гибким и эффективным взаимоотношениям между организацией

(управляющая система) и ее работниками (управляемая система) (мотивация труда сотрудников, идеи, инициатива и предложения со стороны работника);

- комплектованию профессиональных кадров организации на постоянной плановой основе;

- оптимизации и рациональному использованию затрат на персонал, что оказывает влияние на конечный результат и эффективность деятельности организации в целом.

Управление персоналом на предприятии, которое осуществляется через соответствующие структурные и функциональные подразделения и службы, реализуется с помощью разрабатываемых в рамках политики кадров мероприятий и рекомендаций. Данные предложения могут быть направлены на развитие трудового потенциала, его наращивание и рост в профессиональном плане, в чем организация в большей степени должна иметь заинтересованность. К ним можно отнести увеличение капиталовложений и вливаний в рабочую силу, адаптацию и стабилизацию коллектива, влияние на развитие и рост персонала и др. Можно обходиться существующим уровнем и все действия направить на рациональное и разумное использование потенциала за счет создания благоприятных условий раскрытия способностей и возможностей работников в достижении высокой производительности и качества труда и тем самым получить эффект и отдачу от средств, которые ранее были вложены в персонал, обеспечив окупаемость данных затрат. Возможен такой вариант, как замена рабочей силы на более качественную по своим характеристикам, соответствующую потребностям предприятия, условиям его эффективной деятельности и результатам функционирования в целях высвобождения ненужной рабочей силы.

Целью бакалаврской работы является исследование эффективности системы управления персоналом в рассматриваемой организации и разработка мероприятий по ее совершенствованию.

Для реализации поставленной цели бакалаврской работы необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть сущность, основные элементы, цели и функции системы управления персоналом на предприятии;
- рассмотреть последовательность и содержание анализа формирования, развития и реализации системы управления персоналом на предприятии;
- дать организационно-экономическую характеристику исследуемой организации с расчетом основных показателей ее деятельности;
- провести анализ формирования системы управления персоналом;
- исследовать развитие трудового потенциала в рамках анализа системы управления персоналом;
- провести оценку мотивации персонала и ее результатов;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом для исследуемой организации;
- рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий до и после их внедрения.

Объектом исследования бакалаврской работы является ООО «УНТ-Материалы», занимающееся торговлей мужской одеждой.

Предметом исследования бакалаврской работы послужила система управления персоналом в рассматриваемой организации.

Информационной базой исследования бакалаврской работы послужили материалы учебников, учебных пособий, монографий по менеджменту, научных статей из периодических изданий, нормативных стандартов, локальных актов и документов по финансово-хозяйственной деятельности ООО «УНТ-Материалы».

Методы исследования – вертикальный анализ, горизонтальный анализ, трендовый анализ, факторный анализ, синтез, прогнозирование, экспертный метод, коэффициентный анализ, балльная оценка, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материалов подразделов 2.2, 2.3, 3.1, 3.2 и приложения могут быть использованы специалистами коммерческих организаций.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3 разделов, заключения, библиографического списка литературы из 41 источника и 13 приложений. Общий объем работы, без приложений, 88 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 13, рисунков – 5.

1 Теоретические аспекты системы управления персоналом организации

1.1 Сущность, основные элементы, цели и функции системы управления персоналом на предприятии

В самом общем виде сущность и понятие системы управления персоналом наиболее емко раскрывается Т.Ю. Базаровым как процесс совокупного воздействия субъекта управления (организации) на объект управления (персонал) для достижения поставленных целей и результатов [3, с. 43].

При этом субъектом управления выступает юридическое или физическое лицо, от которого инициируется целенаправленное воздействие. Основой системы управления персоналом являются экономические и нематериальные инструменты субъекта управления, его властные полномочия.

Объект управления – персонал организации, на который оказывает властное воздействие субъект управления и, в то же время, могут влиять окружающие социально-экономические процессы.

Система управления персоналом обладает рядом особенностей. В частности, М. Дубовин в своей статье выделяет ее непрерывность и целенаправленность [13, с. 41]:

– непрерывность управления персоналом заключается в том, что данный процесс имеет место в любой момент времени, до или после принятия управленческих решений, охватывая все необходимое пространство;

– целенаправленность управления персоналом определяется необходимостью выработки конкретных целей, постановки взаимосвязанных задач перед персоналом и организацией в целом.

Автором П.В. Журавлевым предлагается еще одна характерная особенность, присущая системе управления персоналом, – ее направленность на получение результата, эффективность от воздействия на персонал, сопоставимая с общими целями организации [15, с. 22].

Система управления персоналом призвана организовать эффективную работу персонала, именно это и является главной заботой менеджмента по персоналу. Для достижения такой цели необходимо четко представлять себе термин «персонал организации» и знать его особенности.

Термин «персонал организации» наиболее полно приведен А.А. Козловым, под которым автор понимает «совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация. Это – сотрудники организации, а также партнеры, которые привлекаются к реализации некоторых проектов, эксперты, которые могут быть привлечены для проведения исследований, разработки стратегии, реализации конкретных мероприятий и т.д.» [16, с. 25]. В данном определении персонал организации не ограничивается ее внутренним коллективом, но и включаются ресурсы (профессионалы, узкие специалисты), привлеченные со стороны, для достижения общих результатов на предприятии. На наш взгляд такой подход к пониманию персонала позволяет расширить границы системы управления персоналом и выявить узкие места в работе организации.

При рассмотрении особенностей персонала организации ряд авторов выделяют его индивидуальное и групповое поведение.

К факторам, влияющим на индивидуальное поведение, А.А. Козлов относит способности индивида, предрасположенность к реализации определенной деятельности, одаренность, склонность к выполнению задачи или к ее постановке. Кроме того, к этим факторам автор причисляет специфику мотивации, зависящую от потребностей человека, его представления о целях профессиональной деятельности [17, с. 29].

Следует отметить связь индивидуального поведения с такими не менее важными параметрами, как:

- культурные и национальные особенности (приобретенные на практике способы, нормы и правила поведения, которые вызывают определенные реакции человека в тех или иных ситуациях);
- ценности человека (его представления о мире, общие убеждения,

мировоззрение, вера);

- демографические особенности (пол, возраст, семейное положение).

Групповое поведение персонала также имеет определенные связи и зависимости, среди которых выделяют феномены групповой динамики и особенности корпоративной культуры. Групповая динамика определяет взаимоотношения в организации и может отличаться на разных этапах развития коллектива, зависеть от способа поведения в конфликтных ситуациях, особенностей лидерства. Определенное влияние на поведение индивида в группе накладывает и корпоративная культура со сложившимися для конкретного коллектива правилами и ценностями.

Феномены групповой динамики – этап развития коллектива, особенности лидерства, способа поведения в ситуации конфликта, взаимоотношения в коллективе, межличностные связи.

Кроме рассмотренных особенностей персонала организации к их числу, по нашему мнению, следует отнести особенности поведения управленческой команды, руководителей, влияние которых на коллектив неизбежно (стиль управления, индивидуальные характеристики личности руководящего состава).

Основной целью управления кадрами является наиболее полное и эффективное использование возможностей работников в соответствии с поставленными целями предприятия.

В современной литературе рассмотрено множество функций управления кадрами. На основе анализа теоретических исследований выделим классификацию функций управления Е.В. Маслова, который подразделяет их на общие, социальные и правовые [19, с. 66]. К общим функциям управления кадрами относятся:

- принятие на работу сотрудников, подбор, оценка, отбор;
- планирование кадров, расчет потребности в количестве и качестве работников, времени их использования на определенной должности.

Социальными функциями управления кадрами являются:

- адаптация работников в коллективе;

- повышение квалификации кадров, их обучение и развитие;
- обеспечение профессионально-должностного и карьерного роста сотрудников, планирование карьеры;
- обеспечение социального пакета – медицинское обслуживание, страхование от несчастных случаев, по болезни, возрасту, инвалидности, строительство жилья, оказание психологической помощи, транспортные, юридические и другие услуги и т.д.

Правовая функция управления кадрами реализуется через:

- правовое регулирование трудовых отношений;
- обеспечение охраны труда, безопасности и здоровья сотрудников;
- налаживание сотрудничества и партнерских отношений с профсоюзами, общественными и другими организациями, которые оказывают влияние на работников.

Многие авторы (А.В. Бусыгин) предлагают классифицировать функции управления персоналом на экономические и организационные [4, с. 105]. К ним относятся:

1) экономические функции:

- мотивация труда персонала, реализация целей организации путем побуждения работников к инициативному и добросовестному труду;
- оценка трудового потенциала, результатов деятельности персонала;
- направление расходов на персонал, расчет затрат на привлечение, оформление, оценку и оплату труда работников, потребность в обучении, социальные расходы и т.п., соотнесение понесенных расходов с производительностью труда и прибылью, которую дает труд работника.

2) организационные функции:

- организация и автоматизация рабочего места, условия труда, позволяющие рационально использовать потенциал работников и позволяющие ему проявить свои способности в профессиональной деятельности;
- обеспечение оптимального внутреннего распорядка дня: замены в случае болезни, составление графика работы, планирование отпусков и т.п.;

– освобождение персонала (ликвидация потерь времени, сверхурочных работ, временное, сезонное увольнение, перевод на неполную рабочую неделю, сокращенный рабочий день и т.п.).

К многообразию существующих функций управления персоналом нами разработана собственная дополнительная классификация, включающая:

1) маркетинговые функции:

– привлечение кадров, маркетингование персонала (поиск нужных сотрудников, способы и инструменты привлечения на данное предприятие);

– управление информацией, то есть распространение необходимой и гашение вредной и ненужной информации, обеспечение своевременного информационного потока в оптимальном объеме;

2) контрольная функция, обеспечивающая соблюдение дисциплины и порядка, выполнение функциональных обязанностей;

3) функция управления конфликтами, обеспечивающая устойчивый психологический микроклимат в коллективе;

4) общественные функции:

– создание репутации организации, ее позитивного восприятия общественностью, клиентами, партнерами, поставщиками и институтами власти;

– планирование организационной культуры, корпоративное развитие, обеспечивающей соблюдение сотрудниками этических норм, уважение традиций, понимание ценностей организации, создание в коллективе отношений доброжелательности, взаимного уважения, поддержки и сотрудничества и т.д.

Таким образом, рассмотрев теоретические подходы к системе управления персоналом, нами определены такие направления ее улучшения и реорганизации кадрового менеджмента, как [22, с. 25]:

– оптимизация действий службы кадров по адаптации трудовых коллективов, их стабилизации, повышению социальной и трудовой личной активности работников на основе улучшения и повышения культурно-

нравственных и социально-психологических стимулов;

– обеспечение комплексного подхода к решению задач оптимального формирования, эффективного и рационального использования высококвалифицированного кадрового потенциала на основе воздействия и управления всеми известными компонентами и составляющими человеческого фактора: от обучения, трудовой подготовки, переподготовки и профессиональной ориентации и влияния на молодежь до обеспечения и заботы о лучших работниках, пенсионерах и ветеранах труда;

– социальное и страховое обеспечение сотрудников в соответствии с законодательством, соблюдение гарантий и условий в области занятости, выполнение требований порядка трудоустройства, переквалификации и переобучения высвобождаемых при увольнении работников, предоставление жилья, установленных компенсаций, льгот, медицинского обслуживания, выгодного кредитования, мероприятий по проведению досуга, оплата мобильной связи, фитнес, организация питания;

– глубокое внедрение и использование широких методов привлечения, поиска, обучения и подготовки необходимых для предприятия кадров. Основной формой поиска требуемых узких специалистов и высококвалифицированных работников для организации должно стать заключение договоров с высшими и специальными учебными заведениями. Важна опережающая подготовка и профессиональное обучение рабочих и специалистов для изучения новых методов, освоения передовой техники и современных технологий и инноваций, что требует от кадровых работников улучшения в области планирования привлечения, отбора, подготовки и переподготовки персонала;

– организованная, планомерная и четкая работа с руководящими кадрами, с кадровым резервом для продвижения и выдвижения, которая должна базироваться на таких организационных составляющих, как планирование служебной и деловой карьеры, передвижение руководителей, служащих и специалистов по ротации, подготовка сотрудников на выдвижение, рост по

индивидуальным операционным планам, стажировка и получение опыта на соответствующих должностях, обучение на специальных профессиональных курсах;

– обеспечение кадровых служб высококвалифицированными сотрудниками, повышение их значимости, из-за чего становится важным создание планов подготовки профессионалов в области кадров, их обучения, переподготовки и повышения специализации;

– переход от предпочтительно административно-командных, силовых способов управления сотрудниками к равноправным, демократическим формам и действиям по подбору, оценке, планированию и их расстановки, широкой открытости в кадровой работе. В современных условиях кадровые службы организаций становятся особыми органами методического и организационного обеспечения конкурсного отбора и выборности, периодической и годовой отчетности кадровых лиц перед трудовыми коллективами, что потребует от сотрудников по кадрам знаний и умений применять и использовать социологические методы влияния общественного мнения, методы психологического и культурологического тестирования, оценки изучаемого индивида на продвижение по мнению его подчиненных, коллег и др.;

– обновление методического, организационного и научного обеспечения литературой кадровой работы и службы, а также ее информационной, технической и материальной базы, исследованиями и разработками в инновационных областях.

1.2 Последовательность и содержание анализа формирования, развития и реализации системы управления персоналом

Целью анализа системы управления кадрами является оценка трудового потенциала предприятия, выявление взаимосвязей и взаимозависимостей между субъектом и объектом управления, определение результатов данного взаимодействия и разработка мер по совершенствованию стратегии управления

персоналом [25, с. 75].

Объектом анализа системы управления является трудовой потенциал предприятия, его развитие в перспективе, целевые взаимосвязи и структуры, политика и стратегия в отношении персонала, а также инструменты, технологии и методы воздействия на персонал.

Анализ системы управления персоналом призван определить конкурентоспособность трудовых ресурсов предприятия с учетом изменений, происходящих в его внешней и внутренней среде воздействия, и в соответствии с целью реализации общей и трудовой стратегии.

На основе проведенного исследования нами разработана методика анализа системы управления персоналом, последовательность и содержание которой можно сгруппировать по трем основным этапам анализа:

- формирование персонала (планирование персонала, найм и отбор персонала, адаптация персонала);
- развитие персонала (оценка трудового потенциала, обучение, планирование карьеры, социальное развитие);
- реализация системы управления кадрами (оценка мотивации труда персонала и результатов ее реализации).

На этапе формирования персонала анализ кадрового планирования включает оценку потребности предприятия в трудовых ресурсах, соответствия занимаемой работником должности с его склонностями и способностями, укомплектованности кадрами в нужном количестве и в необходимый момент времени с учетом объема и трудоемкости работы. С точки зрения мотивации и производительности рабочие места должны планироваться с учетом создания необходимых условий труда, позволять работающим оптимально развивать свои навыки и способности, повышать качество и эффективность труда.

Анализ планирования кадров в условиях конкурентной среды все более ориентируется на выявление потенциала сотрудников, развития личности, концепции качественного кадрового отбора: усиление участия в принятии решений, повышение личной и коллективной ответственности,

структурирование труда в управлении, достаточность профессионализма для выполнения рабочих функций [27, с. 88].

Кроме этого, в рамках анализа планирования кадров проводится оценка оперативного плана управления персоналом, если он разрабатывался на предприятии. Содержание данного документа анализируется на предмет планирования: сокращения или высвобождения персонала; потребности в кадрах; привлечения дополнительных сотрудников; адаптации персонала; эффективности использования персонала; повышения квалификации, переподготовки, обучения персонала; служебного продвижения, повышения деловой карьеры; безопасности и охраны персонала и заботы о его здоровье; затрат на персонал.

На этапе формирования персонала в процессе исследования найма на работу персонала основной задачей анализа служит удовлетворение потребности в работниках в количественном и качественном составе и отношении.

Анализ найма на работу представляет собой исследование ряда мер и действий, направленных и ориентированных на привлечение и подбор соискателей, имеющих нужные качества и способности для достижения целей, определенных и поставленных организацией. Управление персоналом начинается с привлечения и отбора на работу [37, с. 38].

Существует два вида анализа возможных и альтернативных источников найма сотрудников: внутренний (из работников внутри организации) и внешний (со стороны). Эти источники имеют свои положительные и отрицательные моменты. Но самым важным критерием и показателем для предприятия является размер затрат на персонал и рост, эффективность его работы, ожидаемые выгоды по сравнению с вложенными ресурсами.

Анализ найма сотрудников из внутреннего состава во многом зависит от проведенной кадровой политики и администрации предприятия в целом. Организация сможет обойтись без обеспечения нового набора персонала, если сможет разумно и рационально использовать имеющиеся в наличии кадровые

ресурсы.

Анализ найма сотрудников из внешних источников тоже имеет ряд особенностей и преимуществ: отбор на работу покрывает абсолютную потребность в ресурсах; более широкие перспективы и возможности приема и выбора и т.д. Но при найме работников из внешних источников предприятие сталкивается с большими затратами, что необходимо учесть при анализе. Заменой найму новых работников является сверхурочная дополнительная работа, но эта альтернатива кроме ожидаемого роста производительности труда, может повлиять на снижение качества и нежелательные проблемы работоспособности и усталости персонала, что, в итоге, становится для организации ростом конфликтов в коллективе, увеличением заболеваемости и в целом расходов на персонал.

В условиях рыночных взаимосвязей качество персонала выполняет особо важную роль в анализе его найма для организации, поэтому службы кадров организаций стали использовать более тщательные методы отбора и найма кандидатов. Составленные кадровыми службами предприятия тесты, кейсы, анкеты для кандидатов на вакантную должность, дают максимальные сведения о претенденте и позволяют принять обоснованное решение о его найме.

Преступая к составлению теста, анкеты, необходимо поставить цель, то есть выяснить, какое влияние должно оказать ее обозначение в работе, какие перспективы раскрываются перед тестируемыми работниками при применении грамотно заполненной анкеты. Ю.А. Шибалкин предлагает при разработке анкет и их анализе обратить внимание на следующее [36, с. 102]:

– для кадрового инспектора главным является полнота и качество информации, собранной и сосредоточенной в одном месте; удобство использования документа; исключение повторения информации в предлагаемых документах;

– для претендента анкета, предложенная к заполнению, является своего рода знакомством с организацией. Проанализировав ее вопросы и содержание, внимательный соискатель может выяснить для себя некоторые вопросы об

особенностях требований, работы в организации, корпоративной культуре.

– для руководителя и непосредственного начальника анкета представляет собой источник дополнительных сведений о претенденте, а, следовательно, базой для более точной и адекватной его оценки.

В безупречном варианте анкета, по мнению В.П. Пугачева, должна содержать вопросы, позволяющие дать оценку соискателю с позиции соответствия индивидуальной спецификации и квалификации (то есть определять то, какими способностями и качествами должен обладать соискатель для эффективного выполнения назначенной ему работы). Удобнее использовать одну единую форму анкеты для всех категорий сотрудников, но с приложениями, модифицированными под должности и специальности. В зависимости от профессии или должности приложения могут меняться, а, следовательно, давать нужную более полную информацию о профессионализме кандидата [23, с. 85].

Анализ анкетных данных и информации при отборе соискателя на вакантную должность включает анализ по результатам собеседования и тестирования.

При анализе вариантов собеседования по найму исследуют следующие варианты: проводимые по определенной схеме; выполняемые не в соответствии со схемой; слабоформализованные. В процессе собеседования совершается обмен информацией между тем, кто проводит собеседование, и претендентом, обычно проводится методом «вопрос – ответ». Предложим необходимые рекомендации, которые при анализе следует принимать во внимание и которые используются в процессе бесед: нужно следить за состоянием и поведением претендента, стараясь достать больше сведений о заявителе; необходимо внимательно и тщательно слушать, что и как о себе рассказывает поступающий; не забывать о требованиях, предъявляемых к кандидату в соответствии с характером его работы; решение о заявителе можно принимать, только владея всей необходимой о заявителе информацией и сведениях; беседу необходимо построить так, чтобы затрагивались вопросы и темы, которые

касались важных оценок отбора. Анализ этих вопросов, содержащихся в анкете при найме на работу, позволяет дать оценку эффективности процесса привлечения и отбора персонала.

Еще одним из методов исследования и анализа, применяемых для облегчения и помощи в принятии управленческого решения по отбору соискателей, является анализ и оценка используемых тестов по найму. В этом случае следует обратиться к специалистам, психологам, социальным работникам и специалистам по персоналу, которые разрабатывают тесты и кейсы для оценки способностей и навыков претендующего, требуемых для эффективного исполнения функций и заданий на соискательском месте.

Анализ процедуры найма должен быть сосредоточен также на оптимизации и нормировании процесса проведения найма, приема и отбора претендентов в организацию. В этом случае необходимо оценить утвержденные организационно-регламентирующие локальные документы в виде оперограммы или плана-графика, блок-схемы. Данная оценка позволит точно установить трудоемкость определенного вида работ в стоимостном выражении и в человеко-часах, определить последовательность и этапы выполнения заданных работ, а также их исполнителей.

На этапе формирования персонала анализ адаптации персонала позволит определить взаимные контакты и приспособление работника и коллектива, а также к организации в целом. По предложенному мнению С.В. Шекшня, анализ должен основываться на поступательной вработываемости и вовлечения сотрудника в новые условия профессиональных, социальных, психологических и организационно-экономических отношений. Автором предложено рассмотреть анализ процесса адаптации как с точки зрения сотрудника, так и с точки зрения организации, а также в совокупности: анализ в большей степени норм, инициатив и ценностей коллектива и становятся ли они такими же для отдельного сотрудника; насколько быстрее, эффективнее и лучше он воспринимает, усваивает и адекватно выполняет свои социальные и общественные роли в коллективе и целевой группе [35, с. 208].

Имеются два направления трудовой адаптации, которые подвергаются анализу, к ним относятся: первичная и вторичная адаптация. Анализ профессиональной адаптации рассматривается как последовательный процесс определенного привыкания человека к организации, работе в ней, труду в рамках профессии и специальности, вовлечение и приспособление его к производственной и личной деятельности, изучение им требований, условий и достижения необходимых нормативов эффективности и качества по показателям производительности труда. Впрочем, адаптацию нельзя считать только как освоение специальности. Анализ адаптации персонала как овладения приемами, знаниями и специальностью в целом предусматривает также определение уровня приспособления новичка к социальным и культурным нормам поведения в обществе и коллективе, установление взаимовыгодного сотрудничества работник, коллектива и руководства, которое обеспечивает эффективный труд, удовлетворение потребностей в материально-бытовом и культурно-духовном плане с обеих сторон.

Помимо двух рассмотренных направлений анализа адаптации Т.И. Овчинникова выделяет следующие его виды [22, с. 22]:

- экономическая адаптация;
- психофизиологическая адаптация;
- социально-психологическая;
- организационно-административная;
- профессиональная адаптация;
- санитарно-гигиеническая.

Невзирая на отличия между рассмотренными видами анализа адаптации, автор отмечает об их взаимодействии и влиянии друг на друга, поэтому процесс анализа требует наличия общей методики оценки и единой системы методов, определяющих возможные инструменты воздействия, обеспечивающие скорость, эффективность и успешность адаптации.

Анализ трудовой адаптацией, по предложенному подходу Э.А. Уткина, особого внимания требует рассмотрение проблем с точки зрения трех

организационных и экономических элементов: структурно-иерархическое закрепление и назначение функции и обязанностей управления; методы и технология процесса регулирования адаптацией; информационная составляющая обеспечения сведениями этого процесса [34, с. 258].

В качестве вероятных организационных решений проблемы структурного назначения закрепленных функций при анализе адаптации персонала могут быть предложены следующие рекомендации для анализа под авторством Ф.М. Русинова [21, с. 173]:

- развитие структурных и иерархических связей и зависимостей системы управления кадрами (в частности, подразделение, отвечающее за управление адаптацией) со всеми возможными подразделениями и со службой кадрового обеспечения.

- разграничение соответствующих групп, подразделений, отделов в организационной управленческой структуре системы управления кадрами;

- распределение профессиональных специалистов, занимающихся функциями управления адаптацией, по структурным подразделениям, взаимосвязям. В данном конкретном случае специалист по адаптации является куратором, наставником определенных подразделений. Процесс наставничества входит в систему планов предприятия;

К анализу организационных решений по технологии процесса управления адаптацией могут быть отнесены следующие мероприятия: организация семинаров, обучения, курсов и кейсов по различным аспектам адаптации; усиленные профессиональные краткосрочные или долгосрочные курсы для руководителей, впервые вступающих или претендующих на эту должность; проведение личных бесед и разговоров руководителя, наставника с новым сотрудником; проведение организационно-подготовительной оперативной работы при нововведении; специальные курсы подготовки и переподготовки наставников; использование метода постепенного усложнения функций и заданий, выполняемых новым претендентом.

Анализ процесса адаптации проводится по показателям ее длительности

и уровня. К объективным относятся показатели, которые характеризуют и определяют эффективность трудовой деятельности, активность участия сотрудников в ее различных сферах (систематическое выполнение норм, качественное предоставление услуг, профессиональная устойчивость, рост квалификации, уровень трудовой дисциплины). Субъективные показатели характеризуют удовлетворенность сотрудника работой в целом и отдельными ее проявлениями (коллективом, условиями труда) [18, с. 36].

Другой подход к оценке трудовой адаптации исходит из характеристики и результатов каждой из ее сторон. Для характеристики используются показатели: состояния сердечно-сосудистой системы, функции кровообращения, дыхания, скорость восстановления, выработки и энергозатрат, степень освоения норм времени на выполнения организационных функций, уровень психологической удовлетворенности новой для человека организационной средой в целом и ее наиболее важными компонентами, характер взаимоотношений с сотрудниками, администрацией, удовлетворенность своим положением в коллективе, уровень удовлетворения жизненных устремлений [31, с. 308].

На этапе анализа развития персонала могут быть применены три метода оценки трудового потенциала в комплексе или по решению руководства: количественная оценка трудового потенциала (в некоторых случаях применяется качественная оценка в дополнение к количественной), балльная его оценка методом ранжирования и расчет объемной величины (в человеко-часах или человеко-днях) трудового потенциала.

Количественная оценка трудового потенциала производится и определяется касательно таких важных личностных характеристик, как пол, возраст, семейный статус, дети, стаж, квалификация и уровень образования, состояние здоровья конкретного работника.

Балльная ранжированная оценка трудового потенциала (по 7 – 10-балльной шкале) определяется и используется в отношении индивидуальных показателей, характеризующих как анкетные данные (возраст, семейное

положение, наличие детей, здоровье, статус), так и подготовку работника к профессиональной деятельности (его интеллектуальный, опытный, творческий, инновационный и квалифицированный потенциал). Данный метод и способ оценки важен, актуален и доступен для исследования в каждой конкретной организации, но он недостаточно объективно отражает уровень и степень использования трудового потенциала.

Если рассматривать объемную величину трудового потенциала, то ее можно установить через общий фонд рабочего времени, выраженный в человеко-днях (человеко-часах, человеко-минутах) или фонд работы оборудования.

Оценка трудового потенциала основывается на расчете частных коэффициентов: трудоспособности, участия в неформальных мероприятиях, творческой активности, использования рабочего времени, трудовой дисциплины, выполняемых обязанностей, уровня образования, повышения квалификации. Общий показатель определяется как среднеарифметическое значение балльной оценки трудового потенциала в целом по предприятию.

В рамках этапа анализа развития персонала при анализе обучения персонала особое внимание уделяется получению образования по профессии, такую информацию оценивают по показателям удельного веса повысивших квалификацию сотрудников. Кроме того, проводится анализ организованного работодателей процесса обучения своих сотрудников по программам обучения на предмет их целесообразности, необходимости и эффективности [33, с. 28].

Углубленный анализ обучения кадров включает в себя оценку:

- потребности в обучении и выпуске квалифицированных кадров, в том числе по целевым группам, для дифференцированного выбора обучающихся программ для каждого конкретного сотрудника;
- критериев выбора обучения кадров как с точки зрения усовершенствования навыков, так и с целью повышения результатов работы обученного сотрудника, повышения в должности;
- методов обучения (на работе, вне работы, дистанционно);

- задач обучения (ротация, инструктаж, повышение опыта, для участия в конкретных проектах);
- способов обучения (лекции, семинары, деловые игры, конференции, кейсы, моделирование);
- окупаемости затрат на обучение в сравнении с ожидаемым ростом заработной платы и, как следствие, ростом производительности труда;
- удельного веса затрат на обучение и подготовку кадров в общей сумме затрат на персонал;
- эффективности обучения (результаты аттестации сотрудников до обучения и после, повышение качества оказываемых услуг, оправданность вложений в обучение, рост производительности труда, динамика общей себестоимости и затрат) [32, с. 169].

Исследование процесса планирования карьеры сотрудников позволяет проанализировать, на какое место они могут претендовать, если при конкретных исходных условиях приобретут соответствующие знания и положительный опыт. При анализе следует акцентировать внимание на то, что планы карьеры направлены не на занятие какого-то рабочего места, а отражают возможные профессиональные достижения сотрудника в организациях. Они должны быть достижимыми и ориентироваться на глубокий анализ работы персонала, так как имеют сильное мотивирующее воздействие, которое при неудачных обстоятельствах может привести к эмоциональным срывам и серьезному разочарованию.

Анализ карьерного планирования проводят в разрезе профессиональной (общей) и внутриорганизационной карьеры.

Анализ профессиональной карьеры характеризуется стадиями развития, которые в своей трудовой деятельности проходит каждый сотрудник: обучение, трудоустройство, рост по профессии, поддержание личных профессиональных качеств и окончание карьеры (уход на пенсию). Указанные стадии могут быть пройдены работником как в одной, так и в разных организациях [37, с. 36].

Анализ внутриорганизационной карьеры проводится на основе смены

стадий трудового цикла работника в одной и той же организации и может быть вертикальным или горизонтальным:

– вертикальный анализ – подъем по служебной лестнице в одном структурном подразделении;

– горизонтальный анализ – перемещение из одного функционального подразделения в другое либо перевод на исполнение служебных обязанностей, не имеющих четкого формально обозначенного закрепления в структуре управления (например, руководитель рабочей группы, программы и т.п.).

Карьера внутри организации может носить центростремительный характер и идти в направлении к руководству организации. В этом случае вертикального и горизонтального анализа будет недостаточно. Тогда анализу должны быть подвергнуты такие ситуации, как доверительные отношения с руководством; приглашения работника на формальные и неформальные совещания и встречи, не доступные ему ранее; получение доступа к дополнительным источникам информации и базам данных; выполнение отдельных особо важных поручений и заданий руководства [29, с. 196].

В рамках анализа планирования карьеры необходимо рассмотреть проработанность наиболее вероятных схем замещения должностей для конкретного сотрудника за время его нахождения в организации, обратить внимание на особенности осуществления передвижения (ротация или должностной рост). При этом о должностном росте свидетельствует замещение должности с более низкого уровня на высокий. Ротация – это назначение на должность («по горизонтали») одного и того же должностного уровня, в основном, с дополнительными привилегиями материального и морального характера.

Немаловажным фактором в процессе анализа является информация об основных источниках замещения, особенно высоких, должностей в управленческих структурах организаций. В большей степени к ним относятся собственные кандидаты, при этом критерием отбора является коэффициент профессионального роста, а также стаж работы, развитие и структурирование

подразделений, результаты обучения, ежегодных аттестаций. Кроме внутренних источников могут быть привлечены внешние кандидаты в силу их более высоких компетенций или достижения ими более высоких практических результатов в решении конкретных управленческих проблем (например, антикризисный управленец, специалист в области нанотехнологий).

Для более детального анализа планирования карьеры хотелось бы остановиться на подходе, предложенном С.И. Самыгиным, относительно исследования этапов развития или карьерного роста работника в динамике [27, с. 155]:

- достижение практических навыков, повышение квалификации, компетенций;
- зачисление в кадровый резерв в качестве кандидатуры на руководящий пост;
- перевод на высокую должность, продвижение по службе (в зависимости от результатов конкурса, подготовки в резерве, по решению аттестационной комиссии, назначение по мнению руководства организации);
- ротация работника для расширения функций и кругозора, внутри предприятия или его подразделения, с сохранением или изменением должностных обязанностей, с сохранением или увеличением заработной платы, (ни в коем случае не с уменьшением).

В процессе анализа планирования карьеры сотрудников организации проводится оценка их способностей и трудового потенциала, при правильно разработанной программе карьерного роста сотрудников результатом является их более эффективное и рациональное использование, что выражается в прибыльности организации и росте уровня оплаты труда для работника. Таким образом, планирование карьеры персонала является одним из самых важных этапов анализа системы управления.

В рамках этапа развития персонала анализ социального развития организации есть комплекс совокупность способов, методов, процедур и приемов, которые позволяют выявить и решить социальные внутренние

проблемы на основе психологического и научного подхода и особенностей, знания тонкостей и закономерностей протекания трудовых и социальных процессов, точного аналитического, экономического расчета и выверенных социальных стандартов и нормативов [32, с. 106].

Анализ социального развития организации представляет собой механизм продуманного, организованного, спрогнозированного, выявленного, многостороннего, т.е. планомерного, совокупного и комплексного влияния и воздействия на социальную атмосферу и среду. Можно сказать, что анализ разработки плана дальнейшего социального развития коллектива является его главным мотивом к действию и проявлению результата. Благодаря ему учитывается в расчетах многообразие факторов и результирующих показателей в фактическом и плановом периоде, в динамике, влияющих или возможных оказать влияние на социальную среду предприятия.

К главным и определяющим факторам анализа социальной среды предприятия, в соответствии с подходом Е.В. Маслоу, по нашему мнению следует отнести:

- внутренний корпоративный потенциал организации, ее групповая и социальная инфраструктура;
- материальное и нематериальное мотивирование и вознаграждение за общий и трудовой вклад;
- специальная оценка, условия, безопасность и охрана труда;
- обеспечение гарантированной и возможной социальной защиты сотрудников (оплата проезда, страхование от несчастных случаев, оплата фитнеса, добровольное страхование, предоставление жилья, медицинские осмотры);
- внерабочее время, совместное времяпрепровождение, сплоченность коллектива и использование совместного досуга в целях оптимизации межличностного отношения;
- межгрупповой и социально-психологический климат, взаимодействие и состояние персонала [19, с. 217].

Социальным фактором при анализе является также исследование организации труда с точки зрения организационной системы, позволяющей обеспечить достижение высоких результатов использования человеческих ресурсов в процессе осуществления и ведения хозяйственной деятельности организации и ее управления.

В рамках анализа социального развития персонала огромную роль играет влияние научных исследований и разработок, так как это проявляется в организации труда, которая основана на достижениях и инновационных решениях науки, техники и передовом опыте, постоянно используемых внедряемых в хозяйственную деятельность организации и позволяющих [18, с. 305]:

- скомпилировать технику и трудовые ресурсы в целом производственно-хозяйственном процессе самым оптимальным наилучшим способом и образом;

- обеспечить наиболее рациональное, эффективное и результативное использование основных, материальных, нематериальных и трудовых ресурсов, непрерывное и качественное повышение производительности труда и работоспособности;

- обеспечивать и способствовать постепенному превращению труда в первую жизненную необходимость (получать удовлетворение от своей работы);

- обеспечивать и способствовать поддержанию и сохранению своего здоровья, профилактике и предотвращению заболеваний, росту спортивной ориентации.

В данном случае к процессу анализа социального развития коллектива следует отнести консервативный подход к научной организации труда, который включает в себя ряд особенностей и направлений:

- разделение, переориентацию и кооперацию труда;
- качественное обслуживание и выделение автоматизированного рабочего места, специальная оценка условий труда;
- организация и установка программного обеспечения;

- предоставление оптимальных условий труда;
- обеспечение оборудованием, приемами, способами и методами труда;
- штатное переориентирование, ротация, подготовка, обеспечение и расстановка кадров;
- планирование и нормирование численности и объема труда;
- трудовая внутренняя дисциплина и ответственность за нее, отслеживание распорядка дня, фотография рабочего дня;
- оплата и премирование (депремирование) труда в соответствии с положениями, порядками, разработанными внутри предприятия, и зависящими от выполнения ключевых показателей эффективности деятельности и выработки [12, с. 233].

Для того, чтобы проанализировать и исследовать совокупный уровень организации труда нужно провести анализ всех из обозначенных направлений и определить результирующий коэффициент организации труда.

В многофункциональной организации как в сложной структуре должен осуществляться анализ определенной и построенной должным образом координации их деятельности, бизнес-процессов. Обусловленная координация действий и бизнес-процессов служит основополагающей структурой в схеме управления предприятием, которую обычно определяют социальной комплексностью устойчивых взаимодействий и взаимозависимых связей в организации. При этом общие коммуникационные каналы и методы связи являются связующим фактором между частями структурных подразделения и рабочих групп организации. Анализ видов социальных связей соответствует оценке видов тех взаимоотношений между частями, отделами, группами и подразделениями организации, которые объединяют организацию, как организм, в единое общее неделимое целое [10, с. 233].

При исследовании социального развития в организации выделяются разные типы связей. Наиболее часто анализируются следующие пары и компоненты связей в структуре организации: горизонтальный анализ связей (это связи между двумя или более равными по должностному положению в

структурной иерархии или статусу частями или членами организации) и вертикальный анализ (связи, соединяющие иерархические структуры и уровни внутри организации и ее частях, подразделениях, отражающие распределение функций и полномочий); функциональный анализ (за счет рассматриваемого вида связей аккумулируется качественное информационно-консультационное обеспечение координации) и линейный анализ (отношения, в которых непосредственный руководитель реализует свои властные полномочия и права и осуществляет прямое влиятельное руководство подчиненными сотрудниками в виде указаний, распоряжений, приказов, команды); формальный анализ (связи координации, настроенные и налаживаемые установками, порядками или принятыми внутри организации задачами и целями, политикой, положениями и процедурами) и неформальный анализ (в их фундаменте основаны и лежат не отношения между установленными штатными должностями, а отношения между конкретными личностями и индивидами); косвенный и прямой анализ, основывающийся на взаимосвязях, которые установлены на корпоративах, общем времяпрепровождении.

Анализ разрабатываемых в организациях способов и методов поддержания взаимодействий между отдельными сотрудниками, заключается в наличии инструментов, механизмов, которые могут включаться в официальную корпоративную структуру. Эти данные следует подвергать тщательному анализу, в частности, Г.Я. Гольдштейн исследует [11, с. 39]:

– когда координация деятельности двух единиц требует большого числа контактов, на предприятии может официально вводиться должность «связника» с тем, чтобы связи между ними осуществлялись непосредственно, обходя вертикальные каналы. Данная должность не предполагает никакой формальной власти, но поскольку занимающий её работник обслуживает «перекресток» коммуникативных каналов, его влияние является неофициальным, основанным на знаниях, а не на статусе. Одни связывающие должностные позиции обслуживают разные линейные единицы. Другие связывающие должности объединяют аппаратные и линейные группы;

– совещания – основной механизм, используемый организацией для облегчения обоюдных согласований. Какие-то совещания являются спонтанными, другие проводятся по особому поводу или графику, когда организация достигает в своем развитии уровня институционализации совещаний, то есть официального назначения участников рабочих собраний и, возможно, составления регулярного их графика (последние могут рассматриваться как часть официальной структуры);

– специальная группа – это группа, которая создается для выполнения конкретной задачи и распускается по ее решению;

– когда предприятие нуждается в более тщательной координации путем обоюдного согласования (чем координация с помощью связующих должностных позиций, постоянных комитетов и специальных групп), она может ввести должностную позицию менеджера-интегратора. По сути, это связывающая должность, предполагающая официальные властные полномочия. Над старой структурой отделов ставится новый сотрудник, которому передаются полномочия, прежде положенные на разные департаменты. Формальные полномочия менеджера-интегратора всегда включают некоторые аспекты процесса принятия решений, затрагивающих разные отделы, но они никогда (по определению) не тянутся до официальной власти над сотрудниками этих отделов. Менеджер-интегратор решает вовсе не простые задачи. Особая трудность заключается в умении влиять на поведение сотрудников, которые официально ему не подчиняются. Менеджер-интегратор, по-видимому, не может быть эффективным без сильного чувства сопричастности проблемам предприятия и умения встать над интересами конфликтующих групп и добиться признания тех и других, не склоняясь ни к одной из них.

В процессе анализа и управления трудовой деятельностью важную и колоссальную роль исполняют управленческие организационные процедуры, в качестве которых выступает документ, в котором распределены информационно-взаимосвязанные операции в определенной

последовательности, выполняемые в процессе решения того или иного организационного вопроса или проблемы. Каждая организационная процедура включает в себя следующую подробную информацию: цель и описание процедуры, наименование конкретных операций в определенной последовательности, выполняемых для достижения итоговой задачи или процедуры, перечень структурных внутренних подразделений, взаимосвязанных и взаимозависимых в процессе исполнения задачи и операций, схема и описание документооборота процедуры, время и место процедуры в структуре документооборота [8, с. 118].

Таким образом, анализ наличия организационных внутренних процедур по ключевым аспектам координации деятельности позволяет четко распределять и перераспределять функции, исключать повторение и дублирование и повышать степень и уровень ответственности всех участвующих в выполнении назначенных заданий и операций.

Анализ координирования деятельности предприятия подтверждается основными документами управления, документами по личному составу организации, пояснительными записками.

В рамках этапа реализации системы управления персоналом исследуется процесс мотивации, являющийся внутренним осознанным состоянием выбора человеком определенного типа и рамок поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов [10, с. 190].

Анализ уровня мотивации персонала организации осуществляется посредством тестирования и анкетирования. С их помощью можно выявить важнейшие потребности – мотиваторы сотрудников. Знание таких потребностей позволяет руководителю эффективно строить систему мотивации в рабочей группе. Умело используя различные стимулы на основе индивидуального подхода к сотрудникам, зная их ведущие потребности, руководитель сможет повысить их мотивированность.

Обработка анкет включает несколько этапов:

– определение процентного соотношения числа людей отдавших предпочтение тем или иным вариантам ответов к общему числу опрошиваемых;

– установление связь между главным показателем – мотивацией труда и факторами, на него влияющими (пол, возраст, заработок, квалификация и трудовая активность работников предприятия), путем формирования аналитических таблиц;

– если целью анкетирования являлось ранжирование выбранных вариантов по определенной шкале, то выбранные варианты ответов в соответствии с проставленными рангами можно распределить по группам в зависимости от прочих характеристик опрошиваемого и таким образом определить, что повлияло на выбор данного варианта ответа и определение его значимости.

Оценка результатов труда – одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы. Поскольку по результатам оценки появляется возможность [7, с. 227]:

– совершенствовать расстановку кадров путем подбора наиболее подходящих кандидатур на ту или иную должность;

– улучшить использование кадров, осуществлять их служебно-квалификационное продвижение;

– выявлять направленность повышения квалификации;

– стимулировать трудовую деятельность за счет обеспечения более тесной увязки оплаты труда с результатами труда;

– совершенствовать формы и методы работы руководителей;

– формировать положительное отношение к труду, обеспечивать удовлетворенность работой.

Для оценки персонала организации разрабатывается оценочная анкета, характеризующая деятельность каждого сотрудника по нескольким направлениям (профессиональные знания, качество выполняемой работы, профессиональная квалификация, умение планировать рабочее время, творческий потенциал, исполнительность, контактность в коллективе,

способность к деловому общению, умение излагать собственные мысли, восприимчивость к критике, дисциплинированность, отношение к организации).

Для большей надежности исследования можно сочетать анкету с тестами, направленными на установление степени удовлетворенности трудовой деятельностью или мотивационными методиками. При выявлении корреляций между данными анкеты и подобного рода тестов исследование будет в большей степени статистически подтверждено.

Таким образом, в настоящее время современные технологии управления персоналом должны быть направлены на повышение эффективности управления и формировать такую систему, при которой будут важны не только нормирование и оплата труда, но и отбор, адаптация, оценка работников и другие элементы. Кроме того, для обеспечения эффективной работы персонала необходимо создание атмосферы конструктивного сотрудничества, при котором каждый член коллектива заинтересован в наиболее полной реализации своих способностей. Создание такой социально-психологической атмосферы является наиболее сложной задачей управления персоналом. Она решается на основе разработки систем мотивации, оценки результатов труда, выбора стиля управления, соответствующего конкретной ситуации.

2 Анализ системы управления персоналом в ООО «УНТ-Материалы»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «УНТ-Материалы» (краткое наименование – ООО «УНТ-М») занимается торговлей мужской одеждой торговой марки Канцлер и оперирует на нескольких целевых товарных рынках для мужчин: повседневная одежда, деловая одежда, спортивная одежда, нижнее белье, аксессуары, кожгалантерея. Розничный бизнес ООО «УНТ-М» представлен торговой сетью, состоящей из магазинов.

Основным направлением деятельности в ООО «УНТ-М» является продажа повседневной мужской одежды.

ООО «УНТ-М» предлагает широкий, сбалансированный ассортимент товаров для работы, отдыха и спорта для мужчин, в который включаются следующие группы товаров для мужчин:

- повседневная одежда;
- деловая одежда;
- спортивная одежда;
- нижнее белье;
- аксессуары;
- кожгалантерея.

Миссия ООО «УНТ-М»: развивать успешный бизнес, предлагая клиентам оптимальный ассортимент качественных товаров для работы, отдыха и спорта при оптимальном уровне сервиса.

Лозунг ООО «УНТ-М»: «Наш покупатель – самое ценное, что у нас есть».

В последнее время наблюдаются значительные изменения на рынке товаров для мужчин. Сегодняшние потребители более информированы и разборчивы. Они умеют выбирать лучшее и, приходя в ООО «УНТ-М», ищут не только лучшие товары, но рассчитывают на компетентную помощь квалифицированного персонала, теплый прием и вознаграждение за свою

лояльность.

Благодаря индивидуальному подходу к каждому клиенту и прямому интегрированному взаимодействию, ООО «УНТ-М» предоставляет своим покупателям лучшие товары и сервис.

Целью деятельности ООО «УНТ-М» является извлечение прибыли с максимальным удовлетворением потребностей покупателей.

Задачами деятельности ООО «УНТ-М» являются:

- получение максимальной прибыли;
- удовлетворение потребностей покупателей;
- снижение себестоимости;
- рост товарного ассортимента в связи с потребностями рынка.

Организационная структура управления ООО «УНТ-М» представлена в Приложении А.

Анализируя организационную структуру управления, можно сделать вывод о том, что структура управления ООО «УНТ-М» является линейно-функциональной.

Управленческий персонал ООО «УНТ-М» состоит из работников, обеспечивающих управление торгово-технологическим и трудовым процессом. Сюда входят генеральный директор ООО «УНТ-М», коммерческий директор, главный бухгалтер, кадровик, бухгалтер по заработной плате, бухгалтер по налоговым расчетам, товаровед, менеджеры - заведующие секциями, администратор по техперсоналу.

Преимущества структуры управления в ООО «УНТ-М»:

- освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов и др.;
- построение связей «руководитель - подчиненный» по иерархии, при которых каждый работник подчинен только одному руководителю;
- каждый работник знает свою роль в организации и выполняет поставленную перед ним задачу более четко.

Самым главным недостатком данной структуры ООО «УНТ-М» является

то, что каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели организации.

Проведем анализ основных экономических показателей ООО «УНТ-М» за 2015-2017 гг. (таблица 1).

Таблица 1 – Основные экономические показатели за 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение (+, -)		Темп роста, %	
				2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка от продаж, тыс.руб.	109 568,6	89 009,9	166 384,1	-20 558,7	77 374,2	81,2	186,9
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	65 741,2	55 186,1	98 166,6	-10 555,0	42 980,5	83,9	177,9
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	43 827,4	33 823,8	68 217,5	-10 003,7	34 393,7	77,2	201,7
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	21 913,7	19 582,2	29 949,1	-2 331,5	10 367,0	89,4	152,9
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	13 148,2	11 571,3	19 966,1	-1 576,9	8 394,8	88,0	172,5
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	8 765,5	2 670,3	18 302,3	-6 095,2	15 632,0	30,5	685,4
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	7 888,9	1 869,2	15 640,1	-6 019,7	13 770,9	23,7	836,7
8. Стоимость основных средств, тыс. руб.	69 028,2	61 416,8	91 511,3	-7 611,4	30 094,4	89,0	149,0
9. Численность работающих, чел.	138	208	215	70,0	7,0	150,7	103,4
в т.ч рабочих, чел.	10	12	14	2,0	2,0	120,0	116,7
10. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	41 839,9	52 661,7	69 793,7	10 821,8	17 132,0	125,9	132,5
11. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.9)	794,0	427,9	773,9	-366,0	345,9	53,9	180,8
12. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр10/стр 9)	303,2	253,2	324,6	-50,0	71,4	83,5	128,2
13. Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) ×100%	7,2	2,1	9,4	-5,1	7,3	29,2	447,6

По результатам анализа таблицы 1 в ООО «УНТ-М» выручка от продаж в 2016 году по сравнению с 2015 годом снизилась на 20 558,7 тыс. руб. или на 18,8% (81,2% - 100%), а в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилась на

77 374,2 тыс. руб. или на 86,9% (186,9% - 100%). Такой рост объемов продаж ООО «УНТ-М» связан с ростом спроса на товары у потребителей, открытием дополнительного магазина.

Себестоимость продаж ООО «УНТ-М» снизилась в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 10 555,0 тыс. руб. или на 16,1% (83,9% - 100%), возросла в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 42 980,5 тыс. руб. или на 77,9% (177,9% - 100%). Причиной роста себестоимости ООО «УНТ-М» послужило увеличение объема продаж, а также необходимость закупки торгового оборудования для дополнительного магазина.

Стоимость основных средств ООО «УНТ-М» в последний анализируемый период возросла, что связано с приобретением торгового оборудования для нового магазина. Доля основных средств в выручке от продаж ООО «УНТ-М» составляет 63%, 69% и 55% в каждый рассматриваемый год, что свидетельствует о высокой отдаче основного капитала, так как в 2017 году на каждый рубль проданных товаров приходится 55 коп. основных средств, окупаемость которых увеличивается.

Фонд оплаты труда работающих ООО «УНТ-М» растет на протяжении рассматриваемых периодов, что связано с ростом численности персонала на 50,7% в 2016 году и 3,4% в 2017 году. Среднемесячная заработная плата ООО «УНТ-М» составила 25 тыс. руб. в 2015 году, 21 тыс. руб. в 2016 году и 27 тыс. руб. в 2017 году. При этом производительность труда в 2017 году ООО «УНТ-М» растет более высокими темпами по сравнению с ростом заработной платы, что характеризует эффективность использования трудовых ресурсов предприятия.

На анализируемом предприятии ООО «УНТ-М» наблюдается тенденция к увеличению прибыли от продаж: если в 2016 году по сравнению с 2015 годом прибыль от продаж снизилась на 6 095,2 тыс. руб. или на 69,5% (30,5% - 100%), то в 2017 году по сравнению с 2016 годом наблюдается рост прибыли на 15 632,0 тыс. руб., т.е. в 6,9 раза (685,4% / 100%). В большей степени на это повлиял рост объемов продаж ООО «УНТ-М» в связи с ростом спроса

потребителей и открытие нового магазина.

Рентабельность продаж ООО «УНТ-М» показывает результативность текущих затрат. Данный показатель на предприятии ООО «УНТ-М» имеет положительное значение, свидетельствует о достаточно высокой результативности деятельности организации. Отдача от вложенных средств ООО «УНТ-М» составила 7,2% в 2015 году, 2,1% в 2016 году и 9,4% в 2017 году. Рост рентабельности продаж ООО «УНТ-М» в 2017 году по сравнению с 2016 годом говорит об эффективности торговой деятельности организации.

Исследование основных показателей деятельности ООО «УНТ-М» свидетельствует о росте объемов продаж в 2017 году, о достаточно высокой результативности деятельности и эффективности использования имеющихся в распоряжении предприятия ресурсов. Предприятие ООО «УНТ-М» активно развивается за счет эффективной работы как управленческого персонала (организация торговой деятельности), так и торгово-оперативных работников (качество торгового обслуживания покупателей, квалификационный уровень, добросовестность, предприимчивость, инициативность, ответственность и т.д.). Сложившаяся благоприятная атмосфера в ООО «УНТ-М» открывает новые перспективы для сокращения затрат и максимизации прибыли.

Таким образом, ООО «УНТ-М» занимает определенную нишу в торговой деятельности по продаже товаров для мужчин, в ассортименте которого основной является группа повседневной одежды. По масштабу деятельности предприятие является средним, целью деятельности, как и у любого другого коммерческого предприятия, является извлечение прибыли с учетом удовлетворения потребностей покупателей. Особенностью организации ООО «УНТ-М» является то, что ассортимент товаров представлен разнообразными их группами (повседневная одежда, деловая одежда, спортивная одежда, нижнее белье, аксессуары, кожгалантерея).

2.2 Анализ формирования и развития системы управления персоналом

Показатели оценки системы управления персоналом ООО «УНТ-М» представлены в Приложении Б.

Анализ формирования системы управления персоналом в ООО «УНТ-М» включает в себя оценку планирования персонала, отбора и найма персонала, адаптации персонала.

Планирование персонала ООО «УНТ-М». Функцию кадрового планирования в ООО «УНТ-М» выполняет отдел кадров. В рамках данного плана рассчитывается, прежде всего, потребность в персонале. Планирование численности руководителей служб и подразделений ООО «УНТ-М» осуществляется по нормативам управляемости, т.е. числу подчиненных руководителя. А численность служащих и специалистов ООО «УНТ-М» – по нормативам численности на 100 человек. Численность работающих ООО «УНТ-М» рассчитывается исходя из годовой трудоемкости выполняемых ими функций с учетом изменений в организационной структуре предприятия и штатном расписании каждого структурного подразделения.

Плановый расчет численности работающих ООО «УНТ-М», исходя из соответствующего объема работ, можно рассчитать по формуле (1):

$$\text{Чпл.р.} = \text{Теобщ} / (\text{Д} \cdot \text{Тсм} \cdot 12), \quad (1)$$

где Теобщ – общая трудоемкость работ, ч;

Д – количество рабочих дней в месяц (24 дня);

Тсм – время работы (8 ч).

$$\text{Чпл.р.} = 495360 / (24 * 8 * 12) = 215 \text{ чел.}$$

Таким образом, общая расчетная численность персонала ООО «УНТ-М» составляет 215 человек, фактическая (по штатному расписанию) – 215 человек.

Фактическая численность равна плановой, расчетной.

Оценить эффективность укомплектованности кадрами ООО «УНТ-М» в отчетном 2017 году можно по формуле (2):

$$K_{у.к.} = Ч_{факт} / Ч_{пл}, \quad (2)$$

где $Ч_{факт}$ – фактическая численность;

$Ч_{пл}$ – плановая, расчетная численность.

$$K_{у.к.} = 215 / 215 = 1,0.$$

Укомплектованность кадрами ООО «УНТ-М» в 2017 году составила 1,0, что свидетельствует об эффективности планирования персонала. Значения данного показателя в 2015 и 2016 годах ООО «УНТ-М» соответственно равны 1,0 и 0,9, что характеризует точность в планировании персонала за рассматриваемые периоды.

Отбор и найм персонала ООО «УНТ-М». В ООО «УНТ-М» при отборе персонала используется анкета – опросный лист, заполняемый соискателем на вакантную должность, собеседование и компьютерное тестирование, что позволяет выявить не только профессиональные, но и личностные качества людей. В ООО «УНТ-М» применяются интеллектуальные тесты, которые позволяют выявить уровень интеллекта и образования кандидата. Анкета – опросный лист в ООО «УНТ-М» представляет собой список вопросов следующего содержания: общая информация, информация о перспективах работы в организации, информация об образовании, информация об опыте работы, информация о профессиональных навыках, информация о рекомендациях, информация о здоровье, информация о хобби, увлечениях, информация о самооценке, маркетинговая информация.

Для нормирования и оптимизации процедуры проведения найма, отбора и приема кадров кадровая служба ООО «УНТ-М» разработала организационно-регламентирующий документ – оперограмму (Приложение В).

Разработка такого документа позволяет ООО «УНТ-М» точно определить

трудоемкость данного вида работ в человеко-часах, что составляет 306 чел./час., указать непосредственных исполнителей этих работ и последовательность их выполнения.

Наем персонала в ООО «УНТ-М» осуществляется как из внешних, так и из внутренних источников. Открытие дополнительных офисов ООО «УНТ-М» в 2017 году вызвало необходимость в найме работников. Часть служащих и специалистов главного офиса ООО «УНТ-М» смогли занять руководящие рабочие места в дополнительных офисах, а им на замену были подобраны кандидаты из внешних источников. Качество набранных работников отдел кадров ООО «УНТ-М» оценил по формуле (3):

$$K_n = (P_k + P_p + O_p) / Ч, , \quad (3)$$

где P_k – усредненный показатель качества выполняемой работы набранными работниками, %;

P_p – процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;

O_p – процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года;

$Ч$ – общее число показателей, учтенных при расчете (качественные показатели работы сотрудников, баллы).

$$K_n = (70\% + 10,13\% + 98,42\%) / 20 = 8,9\%.$$

Максимальное значение этого показателя в ООО «УНТ-М» равно 10,5%, если считать, что процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение года, и количество показателей качества работы сотрудника - const. Качество набранных работников ООО «УНТ-М» в 2015 и в 2016 году имеет следующие значения: 8,2% и 8,0%. Рост показателя ООО «УНТ-М» в 2017 году объясняется тем, что процедура найма и отбора кадров стала более

содержательной, она включает: профессиональное тестирование, собеседование, конкурсный отбор, анкетирование личностных и деловых качеств претендента.

Адаптация персонала ООО «УНТ-М». Сбор и обработку информации об уровне и длительности адаптации персонала проводят в ООО «УНТ-М» в рамках процедуры текущей деловой оценки персонала.

Динамика показателей оценки адаптации персонала в ООО «УНТ-М» за 2015-2017 гг. представлена в таблице 0.

Таблица 2 – Динамика показателей оценки адаптации персонала в ООО «УНТ-М» за 2015-2017 гг.

Показатели оценки адаптации персонала	Значение показателя по годам		
	2015	2016	2017
1. Коэффициент качества (показатель обратный коэффициенту возврата документов)	0,78	0,63	0,76
2. Коэффициент трудовой дисциплины	0,9832	0,9789	0,9784
3. Показатель выполнения обязанностей по должностным инструкциям	0,800	0,600	0,640
4. Уровень здоровья персонала	0,700	0,680	0,740
5. Условия труда персонала	0,567	0,556	0,570
Общий уровень адаптации персонала	0,754	0,685	0,726

Общий уровень адаптации персонала ООО «УНТ-М» рассчитывается по формуле (4):

$$K_{y.a.} = \overline{K_1} \cdot K_2 \cdot \dots \cdot K_n, \quad (4)$$

где K_1, K_2, \dots, K_n – показатели оценки адаптации персонала, коэффициент.

Как видно по результатам таблицы 0 уровень адаптации коллектива ООО «УНТ-М» в 2017 году составляет 0,726, что больше, чем в 2016 году, но меньше, чем в 2015 году. Незначительный рост данного показателя ООО «УНТ-М» объясняется тем, что коллектив предприятия пополняется новыми работниками из-за расширения структуры ООО «УНТ-М»

Таким образом, формирование системы управления персоналом в ООО «УНТ-М» характеризуется следующими показателями:

– по планированию персонала: коэффициент укомплектованности кадрами ООО «УНТ-М» в течение 2015-2017 гг. оставался достаточно стабильным, при этом фактическая численность персонала по штатному расписанию в 2017 году соответствует плановой;

– по отбору и найму персонала: показатель качества набранных работников ООО «УНТ-М» растет в динамике, что свидетельствует о том, процедура найма и отбора кадров стала более содержательной, она включает профессиональное тестирование, собеседование, конкурсный отбор, анкетирование личностных и деловых качеств претендента;

– по адаптации персонала: коэффициент трудовой адаптации ООО «УНТ-М» имеет тенденцию к незначительному росту – это, прежде всего, объясняется тем, что коллектив предприятия пополняется новыми работниками из-за расширения структуры ООО «УНТ-М».

Анализ развития системы управления персоналом в ООО «УНТ-М» включает оценку трудового потенциала, обучение персонала, планирование служебной карьеры, социальное развитие коллектива.

Общая оценка трудового потенциала ООО «УНТ-М». ООО «УНТ-М» осуществляет общую оценку трудового потенциала посредством балльной оценки (по 10-балльной шкале). Шкала оценки сформирована ООО «УНТ-М» таким образом (0).

Определив шкалу оценки трудового потенциала, в ООО «УНТ-М» рассчитывают показатели трудового потенциала, а на их основе – балльную оценку трудового потенциала в виде итоговой таблицы (Приложение Г).

Таблица 3 – Шкала оценки трудового потенциала ООО «УНТ-М»

Значение коэффициентов	0 – 0,1	0,1 – 0,2	0,2 – 0,3	0,3 – 0,4	0,4 – 0,5	0,5 – 0,6	0,6 – 0,7	0,7 – 0,8	0,8 – 0,9	0,9 - 1
Баллы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Рассчитав частные показатели трудового потенциала ООО «УНТ-М», найдем общий показатель – среднеарифметическое значение балльной оценки трудового потенциала в целом по предприятию в 2017 году, которое равно 6,625 баллов (сумму баллов разделить на 8 показателей). Показатель общей оценки трудового потенциала ООО «УНТ-М» снизился к 2016 году на 1,5 балла, но уже к 2017 году увеличил свое значение на 0,5 балла, что свидетельствует о росте способности персонала к эффективному труду.

Обучение персонала ООО «УНТ-М». ООО «УНТ-М» занимается организацией заочных семинаров по повышению квалификации служащих, целью которых является:

- предоставить возможность участия неограниченному числу сотрудников отраслевых отделов (управлений, департаментов) без отрыва от производства;
- доставить самые актуальные сведения прямо на рабочий стол;
- получить авторитетные ответы на злободневные вопросы, не выходя из рабочего кабинета;
- минимизировать затраты на командировочные расходы и проживание;
- в дальнейшем участникам заочных семинаров будет предоставлена возможность общения на web-странице с докладчиками и другими участниками семинаров.

Схема организации заочных семинаров ООО «УНТ-М»:

- знакомство с возможностями заочного семинара;
- выбор темы семинара и регистрация в качестве участника (участников) не позднее первого дня проведения семинара;
- оплата участия;

- выбор формы получения основных материалов (e-mail или почта);
- отправка проблемных вопросов по темам семинара (объем и характер вопросов участникам семинара необходимо обсудить с куратором семинара). Вопросы должны быть получены не менее, чем за пять дней до начала семинара;

- изучение полученных материалов семинара, подготовка дополнительных вопросов (не обязательно);

- заполнение и отправка анкетной формы по результатам семинара;
- получение сертификата и других документов по итогам семинара (по почте).

Запись на заочные семинары производится по факсу, по телефону или по электронной почте.

Пользуясь такой услугой, ООО «УНТ-М» повышает квалификацию своего персонала уже ряд лет.

На основании схемы планового баланса квалифицированных работников на 2017 год в ООО «УНТ-М» в один из открывающихся дополнительных офисов необходимо было подготовить 41 сотрудника: 1 человек должен быть подготовлен на должность руководителя высшего звена управления, 12 человек на места руководителей отделов и подразделений и 28 сотрудников на должности специалистов отделов и подразделений. Подготовка сотрудников ООО «УНТ-М» велась планомерно в течение последнего года: обучение путем ротации, наставничество, более опытные сотрудники проводили семинары – лекции. По результатам оценок и аттестаций были составлены графики обучения 28 сотрудников, которых необходимо было подготовить на должности специалистов отделов и подразделений ООО «УНТ-М».

Заочные семинары, которые были заявлены, подобраны таким образом, чтобы их тематика соответствовала требованиям должностных инструкций новых сотрудников ООО «УНТ-М». Их стоимость – по 2790 руб. за 1 человека.

Оценить окупаемость затрат на данный вид обучения можно по формуле (5):

$$P = \frac{i_{t-1} Bt}{(1+r)(1+r)^t}, \quad (5)$$

где P – сегодняшняя цена будущей выгоды;

Bt – ожидаемое увеличение заработной платы в году t ;

r – рыночная норма отдачи на капитал.

Ожидаемое увеличение заработной платы сотрудников ООО «УНТ-М», обучающихся на семинарах, предполагается по 2000 руб. в год в течение 2 лет.

$$P = 2 * 28 * 2000 / (1 + 0,19)^2 = 112000/1,42 = 78873 \text{ руб.}$$

Стоимость обучения 28 сотрудников ООО «УНТ-М» по средней цене одного семинара (2790 руб. на 1 человека) равна 78120 руб.

Таким образом, так как сегодняшняя цена будущей выгоды равна 78873 руб., и она больше предполагаемых затрат на обучение, можно говорить о том, что затраты ООО «УНТ-М» окупятся.

Одним из показателей эффективности обучения работников ООО «УНТ-М» является удельный вес служащих, повысивших квалификацию, он определяется по формуле (6):

$$\text{Кп. к.} = \text{Ч}_{\text{об.}} / \text{Ч}_{\text{общ}} * 100\%, \quad (6)$$

где $\text{Ч}_{\text{об}}$ – численность служащих, прошедших обучение по повышению квалификации, чел.;

$\text{Ч}_{\text{общ}}$ – общая численность персонала, чел.

Таким образом, удельный вес повысивших квалификацию сотрудников ООО «УНТ-М» составляет в 2017 году 13,9%, а в 2015 и 2016 годах – 15,0% и 10,3% соответственно, что свидетельствует о постоянной организации для своих работников семинаров по повышению квалификации.

Другим показателем, который характеризует отношение ООО «УНТ-М» к

обучению своих сотрудников, является удельный вес затрат на обучение в общей сумме затрат на персонал. Величина этого показателя в 2017 году равна 1,07%, а в 2015 и 2016 годах – 1,57% и 0,64% соответственно. Доля затрат незначительна, однако свидетельствует о готовности предприятия ООО «УНТ-М» выделять средства на профессиональную подготовку своих сотрудников.

Планирование служебной карьеры ООО «УНТ-М». Планирование карьерного пути работника ООО «УНТ-М» включает следующие составляющие:

- оценка личностных устремлений работника;
- разработка плана карьерного роста работника.

На первом этапе планирования работником ООО «УНТ-М» составляется личный жизненный план, в его содержании работник дает характеристику своей жизненной ситуации по следующим направлениям: работа, экономическое состояние, физическое состояние, социальное состояние, психологическое состояние и семейная жизнь; также определяет личные конечные цели карьеры.

На втором этапе работники отдела кадров ООО «УНТ-М», анализируя данные, полученные от работника на первом этапе планирования карьерного роста, разрабатывают план карьеры работника.

В процессе планирования карьеры работника ООО «УНТ-М» происходит оценка его трудового потенциала. В 2017 году, при открытии дополнительных офисов, получили продвижение по карьерной лестнице 40 служащих ООО «УНТ-М», они были определены на руководящие должности с увеличением оклада и размера премии соответственно.

Показатель, характеризующий планирование карьеры работника, – это коэффициент профессионального роста, который рассчитывается ООО «УНТ-М» по формуле (7):

$$K_{\text{пр}} = \frac{Ч_{\text{пр}}}{Ч_{\text{общ}}} * 100\%, \quad (7)$$

где $Ч_{\text{пр}}$ – число работников, получивших продвижение по карьерной лестнице в отчетном году, чел.;

$Ч_{\text{общ}}$ – общая численность служащих, чел.

Для ООО «УНТ-М» этот показатель имеет следующее значение:

$$K_{\text{пр}} = 40 / 215 * 100\% = 19\%$$

т.е. 19% работников ООО «УНТ-М» в течение 2017 года получили продвижение по служебной лестнице. Значение этого коэффициента ООО «УНТ-М» в 2015 и 2016 годах равно 11% и 20% соответственно, как видно величина показателя постепенно растет и стабилизируется, что говорит об увеличении возможностей продвижения по службе.

Социальное развитие коллектива ООО «УНТ-М». Для оценки управления социальным развитием ООО «УНТ-М», т.е. управления факторами на нее влияющими, нами было проведено тестирование (Приложение Д), результаты которого позволяют нам говорить о степени планирования социального развития коллектива в ООО «УНТ-М». Результаты оценки степени планирования социального развития коллектива ООО «УНТ-М» представлены в таблице 0.

Среднеарифметическая оценка процесса планирования социального развития коллектива ООО «УНТ-М» равна 29,43, что соответствует определению «Очень хорошо».

Таблица 4 – Оценка степени планирования социального развития коллектива ООО «УНТ-М»

Количество протестированных руководителей и специалистов	Средневзвешенный балл	Оценка процесса планирования социального развития коллектива
1. Главный офис ООО «УНТ-М»		
1.1. Руководители - 8 чел.	34,9	Отлично
1.2. Специалисты – 26 чел.	31,2	Очень хорошо
2. Дополнительный офис		
2.1. Руководители – 5 чел.	24,5	Хорошо
2.2. Специалисты - 17 чел.	27,1	Очень хорошо

Социальное развитие коллектива ООО «УНТ-М» можно охарактеризовать и показателем удовлетворенности трудом, который

определяется по формуле (8):

$$K_{уд} = 1 - Ч_{р.с.ж.} / Ч_{общ.}, \quad (8)$$

где $Ч_{р.с.ж.}$ – число служащих, обратившихся с жалобами к руководству, чел.;

$Ч_{общ}$ – общая численность служащих, чел.

Значение коэффициента удовлетворенности трудом ООО «УНТ-М» в 2017 году равно 0,85, в 2015 году – 0,92 и в 2016 году – 0,79. Высокие значения данного показателя свидетельствуют о снижении жалоб со стороны работников ООО «УНТ-М» и о стабильной социальной атмосфере.

Таким образом, развитие системы управления персоналом в ООО «УНТ-М» характеризуется следующими показателями:

– показатель общей оценки трудового потенциала, определяемый по ряду частных показателей, в ООО «УНТ-М» снизился к 2016 году на 1,5 балла, но уже к 2017 году увеличил свое значение на 0,5 балла, что свидетельствует о росте способности персонала к эффективному труду;

– по обучению персонала: удельный вес повысивших квалификацию сотрудников ООО «УНТ-М» составляет в 2017 году 13,9%, а в 2015 и 2016 годах – 20,0% и 10,3% соответственно, что свидетельствует о постоянной организации для своих работников семинаров по повышению квалификации;

– по планированию служебной карьеры: коэффициент профессионального роста равен 19%, т.е. 19% работников ООО «УНТ-М» в течение 2017 года получили продвижение по служебной лестнице. Значение этого коэффициента в ООО «УНТ-М» в 2015 и 2016 годах равно 11% и 20% соответственно, как видно величина показателя постепенно растет и стабилизируется, что говорит об увеличении возможностей продвижения по службе;

– по социальному развитию коллектива: коэффициент удовлетворенности трудом в ООО «УНТ-М» составляет в 2017 году – 0,85, в 2015 году – 0,92 и в 2016 году – 0,79. Высокие значения данного показателя свидетельствуют о снижении жалоб со стороны работников и о стабильной

социальной атмосфере.

2.3 Анализ мотивации персонала и оценка ее результатов

Проведем анализ состояния мотивации труда персонала ООО «УНТ-М» и ее зависимости от различных факторов.

Общая численность персонала ООО «УНТ-М» - 215 человек, из них 98 человек (45,6%) – женщины и 117 человек (54,4%) – мужчины. При анализе данных анкеты, представленной в Приложении Е, нами сформирована оценка вида мотивации в зависимости от различных факторов в ООО «УНТ-М» (0).

Таблица 5 – Оценка вида мотивации персонала ООО «УНТ-М» в зависимости от пола, возраста, размера заработной платы и трудовой активности

Показатель	Мотивация			
	материальная	комфортная	самореализация	социометрическая
1. Пол				
– женский (45,6%)	18%	25%	17%	40%
– мужской (54,4%)	37%	15%	25%	23%
2. Возраст				
– до 24 лет (0%)	-	-	-	-
– 25 – 29 лет (21%)	35%	20,5%	28,5%	16%
– 30 – 39 лет (60%)	31,5%	24%	19,5%	25%
– 40 – 49 лет (19%)	31%	20,5%	13,5%	35%
– 50 лет и старше (0%)	-	-	-	-
3. Размер заработной платы				
– до 25000 руб. (21%)	38%	23,2%	10,3%	28,5%
– 25000 – 30000 руб. (60,5%)	31,5%	25,8%	16,5%	26,2%
– 30000 – 35000 руб. (10,3%)	27,6%	26,8%	21,2%	24,4%
– 35000 – 40000 руб. (8,2%)	25%	28,6%	25,7%	20,7%
4. Трудовая активность				
– очень инициативен, постоянно предлагаю различные новшества	32,5%	15,7%	26%	25,8%
– достаточно инициативен, время от времени предлагаю что-то новое	28,9%	21,1%	27,2%	22,8%
– недостаточно инициативен	32,1%	25,9%	18,7%	23,3%
– совсем безынициативен	30,2%	28,7%	17%	24,1%

Анализируя данные Приложения Ж, можно выявить

среднеарифметическое значение балла для каждого мотива, наибольшее среднеарифметическое значение балла будет говорить об определенной важности данного мотива, что облегчит задачу мотивирования и стимулирования работников ООО «УНТ-М» к эффективному труду.

Наиболее важными мотивами по результатам анкетирования ООО «УНТ-М» являются (0): безопасность; питание; свободное время; перспектива (карьерный рост); стабильность; причастность к главной цели предприятия.

Таблица 6 – Выявление приоритетных мотивов персонала ООО «УНТ-М»

Мотив	Среднеарифметическое значение балла	Процентное отношение к общей сумме баллов по всем мотивам
Социальные мотивы:		
1.1. потребность быть в коллективе	5,66	4,41%
1.2. самоутверждение (признание)	6,37	4,96%
1.3. достижение успеха	5,21	4,06%
1.4. самовыражение (самореализация)	6,0	4,67%
1.5. стабильность	8,16	6,36%
1.6. приобретение нового	7,13	5,56%
1.7. альтруизм	4,79	3,73%
1.8. состязательность (потребность в соревновании)	5,79	4,51%
1.9. перспектива (карьерный рост)	7,68	5,99%
1.10. свободное время	7,68	5,99%
Физиологические мотивы:		
2.1. питание	8,47	6,61%
2.2. жилье	5,39	4,21%
2.3. отдых	5,11	3,98%
2.4. комфорт	6,66	5,19%
2.5. активность	5,76	4,49%
2.6. отсутствие боли	5,03	3,92%
Психологические мотивы:		
3.1. безопасность	7,16	5,58%
3.2. причастность к главной цели предприятия	7,58	5,91%
3.3. партнерство	5,53	4,31%
3.4. нахождение в определенной социальной группе	7,08	5,52%
ИТОГО:	128,24	100%

Кадровая политика ООО «УНТ-М» является важнейшим моментом в

исследовании мотивации труда персонала, так как позволяет судить о том, что уже предпринято в организации для более эффективной работы персонала и на что следует обратить внимание. Анализ данных в результате проведения анкетирования (анкета представлена в Приложении И) позволит нам сделать выводы о том, как персонал ООО «УНТ-М» оценивают работу руководителей в области кадровой политики.

Отвечая на вопрос о том, как бы Вы охарактеризовали коллектив ООО «УНТ-М», большее число работников (35%) ответили, что это группа профессионалов, работающая на результат; 33% считают, что это группа людей, которая приходит на работу ради заработной платы; 27% - видят свой коллектив, как сплоченную команду единомышленников, и лишь 5% считают коллектив предприятия рядом небольших групп с разными целями.

Отвечая на вопрос о том, чем Вы более всего недовольны на предприятии, 53% персонала ООО «УНТ-М» ответили – размером заработной платы; 19% - отсутствием командного духа; 15% - отсутствием перспектив роста; 7% - большим объемом работ и 6% - в целом всем довольны.

В ООО «УНТ-М» действует система расчета заработной платы: оклад + премия (по итогам работы за квартал, год); возможные штрафы (нарушение трудовой дисциплины, жалобы клиентов). При опросе персонала ООО «УНТ-М» только 25% высказались за то, чтобы оставить данную систему; 7% опрошенных – за увеличение оклада, без использования премий; большая часть работников ООО «УНТ-М» (43%) – за систему расчета заработной платы: оклад + процент от личного результата работника + бонус по общим результатам работы; 12% обозначили – оклад + бонус по общим результатам работы и 13% - оклад + процент от личного результата работника.

О том, кто должен участвовать в процессе определения заработной платы и каким образом она рассчитывается, большинство опрошенных в ООО «УНТ-М» (67,8%) высказались о том, что рассчитывать заработную плату должны согласованно руководитель подразделения или службы, главный бухгалтер и непосредственный начальник работника ООО «УНТ-М», а о том, каким

образом это будет производиться, необходимо указывать в трудовом договоре между работником и работодателем ООО «УНТ-М».

При ответе на вопрос, проводятся ли в коллективе ООО «УНТ-М» неформальные внерабочие мероприятия, если да, то участвуете ли Вы в них, ответы распределились так.

Выяснилось, что такие мероприятия проводятся, и более 40% опрошенных ООО «УНТ-М» (43,6%) в них участвуют, а 56,4% не участвуют в силу ряда причин: нехватки свободного времени, считают себя лишними в коллективе ООО «УНТ-М», считают эти мероприятия скучными и не имеют возможности предложить свои варианты.

Отвечая на вопрос о методах контроля, используемых в ООО «УНТ-М», выяснилось, что фактически используются два вида контроля: контроль времени начала и окончания рабочего дня и контроль того, как работник ООО «УНТ-М» использует рабочее время. Многие работники ООО «УНТ-М» (75%) считают необходимым ввести систему контроля внешнего вида работника, мотивируя это тем, что опрятный вид работника ООО «УНТ-М» способствует улучшению корпоративной культуры организации.

Изучив в анкете, представленной в Приложении Ж, мотивы к труду работников ООО «УНТ-М», необходимо определить мотиваторы или стимуляторы этих мотивов, т.е. те способы воздействия на человека, которые повлияют на его внутренние силы, способствующие более эффективному труду.

Виды мотивации и поощрения, выбранные работниками ООО «УНТ-М»:

- увеличение заработной платы;
- предоставление Вам возможности решить свои социальные проблемы;
- создание благоприятного психологического климата в коллективе;
- персональные денежные премии;
- устная похвала работника на общем собрании коллектива;
- путевки в санаторий;
- ценные подарки.

Таким образом, данный метод анализа мотивации труда персонала ООО «УНТ-М», позволяет нам сделать вывод о том, что работники пытаются заострить внимание руководства на детальном рассмотрении его трудовой деятельности, комфорте при выполнении им своих служебных обязанностей, высвобождении свободного времени без ущерба для качества работы и конечно о возможности общения коллектива во внерабочее время.

Оценивая мотивацию персонала ООО «УНТ-М», нельзя не упомянуть о коэффициенте опережения темпов роста годового объема работ по сравнению с ростом среднегодовой заработной платы торгового персонала. Значение данного показателя в ООО «УНТ-М» определяется по формуле (9):

$$K_{оп} = K_{ор} / K_{зп} \quad (9)$$

где $K_{ор}$ – коэффициент роста объема работ в отчетном году;

$K_{зп}$ – коэффициент роста заработной платы.

$$K_{оп} = 1,02 / 1,067 = 0,96$$

Таким образом, в 2017 году значение данного коэффициента в ООО «УНТ-М» составило 0,96, т.е. наблюдается превышение темпов роста заработной платы над темпами роста объема работ торгового персонала. Значение данного показателя в ООО «УНТ-М» в 2015 году равнялось 0,94, а в 2016 году – 1,09. Это является негативной тенденцией, так как производительность труда торговых работников ООО «УНТ-М» повышается более низкими темпами, не в соответствии с оплатой труда и ее темпами роста.

По результатам анализа мотивации персонала в ООО «УНТ-М» можно сделать следующие выводы:

– наиболее важными мотивами персонала ООО «УНТ-М» являются: безопасность; питание; свободное время; перспектива (карьерный рост); стабильность; причастность к главной цели организации;

– виды мотивации и поощрения, выбранные работниками ООО «УНТ-

М»: увеличение заработной платы; решение социальных проблем; создание благоприятного психологического климата в коллективе; персональные денежные премии; устная похвала работника на общем собрании коллектива; путевки в санаторий; ценные подарки;

– коэффициент опережения темпов роста объема работ над ростом среднегодовой заработной платы торгового персонала ООО «УНТ-М» повысил свое значение к 2016 году до 1,09, но к 2017 снизился до 0,96. Это является негативной тенденцией, так как производительность труда работников ООО «УНТ-М» повышается более низкими темпами, не в соответствии с оплатой труда и ее темпами роста.

Анализ результатов мотивации труда и эффективности системы управления персоналом в целом включает оценку деловых и профессиональных качеств персонала ООО «УНТ-М», оценку профессиональной реализации работников ООО «УНТ-М».

Оценка деловых и профессиональных качеств персонала в ООО «УНТ-М» проводится 2 раза в год в форме анкетирования, тестирования и участия в командных Интернет-чемпионатах.

Интернет-чемпионаты – это открытая демонстрация возможностей тестирования, где в равных условиях любой специалист ООО «УНТ-М» может оценить уровень своих знаний относительно знаний других участников. Участие в Интернет-чемпионате ООО «УНТ-М» – это мобилизация и проверка сил специалистов, как команды. Крайне не просто в течение ограниченного периода времени (80-120 минут) четко и слаженно ответить на все вопросы чемпионата. Участие команды ООО «УНТ-М» в чемпионате – весьма увлекательное занятие само по себе. Эмоциональный подъем, который захватывает персонал ООО «УНТ-М», трудно с чем-либо сравнить. Во-первых, каких-либо общеизвестных внутрифирменных или межфирменных мероприятий, где персонал ООО «УНТ-М» проявляет себя как команда, в обычной жизни не происходит вообще, во-вторых, оценка каждого специалиста и команды ООО «УНТ-М» в целом производится в особой области – в области

специальных знаний. Интернет-чемпионаты проводятся в ООО «УНТ-М» с целью развития современных технологий по оценке персонала.

Технология профессионального тестирования персонала ООО «УНТ-М» с использованием программного обеспечения является не просто чрезвычайно удобной, современной и эффективной технологией, но и, как способ повышения квалификации специалистов ООО «УНТ-М», занимает свою особенную методологическую нишу в подготовке специалистов. Ниша эта расположена между теорией (академическими знаниями, предоставляемыми высшими учебными заведениями) и реальной практической деятельностью ООО «УНТ-М».

В ООО «УНТ-М» разрабатывается два типа анкет по оценке деловых и профессиональных качеств специалистов (Приложение К).

Анкета № 1 заполняется непосредственно руководителем специалиста ООО «УНТ-М». Целью анкетирования является анализ деятельности сотрудника ООО «УНТ-М», определение его перспективности, потребности в обучении и развитии, вклада в деятельность ООО «УНТ-М». Технология заполнения Анкеты № 1: руководитель подразделения анализирует деятельность сотрудника ООО «УНТ-М», выставляет оценки по десятибалльной шкале, при этом обязательно поясняя любое снижение балла ниже «хорошо». В обязательном порядке выставляется рейтинг в группе, то есть место, которое занимает сотрудник ООО «УНТ-М» по сравнению с коллегами. Если в подразделении ООО «УНТ-М» 2 или менее человек, то рейтинг не выставляется. В обязательном порядке должны быть заполнены все поля анкеты.

Анкета № 2, по оценке только деловых качеств специалиста ООО «УНТ-М», заполняется в двух экземплярах: один – непосредственно руководителем специалиста ООО «УНТ-М», а другой – самим специалистом ООО «УНТ-М» (самооценка). Такая форма заполнения позволяет оценить объективность специалиста и руководителя и дать более точную оценку деловых качеств специалиста ООО «УНТ-М».

Заключительным этапом анкетирования в ООО «УНТ-М», после анализа полученных результатов, являются выводы и предложения руководителя по каждому сотруднику ООО «УНТ-М» (достоин выдвижения на должность; достоин премии или повышения оклада; соответствует занимаемой должности или нет; есть ли необходимость в обучении и стажировке; подлежит увольнению).

На основе данных, полученных при проведении анкетирования и тестирования сотрудников ООО «УНТ-М» на предмет оценки деловых и профессиональных качеств, определяется средний балл оценки каждого сотрудника, формируется таблица по категориям персонала и в целом по ООО «УНТ-М». Например, по результатам анкетирования и тестирования в 2017 году составлена следующая таблица (0).

Таблица 7 – Результаты оценки деловых и профессиональных качеств персонала ООО «УНТ-М» по категориям

№ п/п	Категория персонала	Средневзвешенный балл оценки
1.	Руководители высшего звена управления	9,1
2.	Руководители отделов и подразделений	8,8
3.	Специалисты отделов и подразделений	7,0
4.	Служащие	6,7
5.	Вспомогательный персонал	6,3

Таким образом, далее можно, используя метод нахождения средневзвешенной величины, оценить персонал ООО «УНТ-М» в целом:

$$\text{Кобщ} = \frac{11 \cdot 9,1 + 27 \cdot 8,8 + 37 \cdot 7,0 + 83 \cdot 6,7 + 43 \cdot 6,3}{201} = 7,0 \text{ балла}$$

Оценка деловых и профессиональных качеств персонала ООО «УНТ-М» дала следующие результаты: из 10 баллов в 2017 году получена оценка 7,0, в

2015 году – 8,0 и в 2016 году – 6,3. Рост по сравнению с предыдущим годом свидетельствует о повышении профессиональных характеристик персонала ООО «УНТ-М» и его активном участии в деятельности ООО «УНТ-М».

Оценивая работу с точки зрения профессиональной реализации, можно говорить о том, какое внимание уделяет ООО «УНТ-М» своим работникам. Для данной оценки была использована разработанная нами анкета «Исследование профессиональной реализации работников» ООО «УНТ-М» (Приложение Л). Весь исследуемый персонал ООО «УНТ-М» был разделен на три группы по критерию – часть жизненного пространства, занимаемая профессиональной деятельностью:

- группа 1 – более 80%;
- группа 2 – 50-80%;
- группа 3 – менее 50%.

Для анализа результатов анкетирования персонала ООО «УНТ-М» все вопросы были разделены на пять факторов, каждый из которых отражает информацию о тех или иных личностных приоритетах опрашиваемого.

В соответствии с тремя указанными выше группами результаты ООО «УНТ-М» оказались следующими.

Фактор первый: удовлетворенность профессиональной деятельностью в ООО «УНТ-М». Данные анкеты позволяют судить о личностной заинтересованности опрошенных своей трудовой деятельностью в ООО «УНТ-М»:

56% – считают выполняемую работу полностью подходящей для своей личности;

84% – частично реализуют на работе свой потенциал;

88% – полностью вкладываются в выполняемую работу.

Показатели свидетельствуют о достаточно высокой личностной заинтересованности персонала ООО «УНТ-М» своей трудовой деятельностью. На диаграмме, представленной на рисунке 1, выделены критерии привлекательности работы в ООО «УНТ-М», среди которых лидирующее место

занимают: деловые контакты; перспективы карьерного роста; повышение квалификации (обучение).

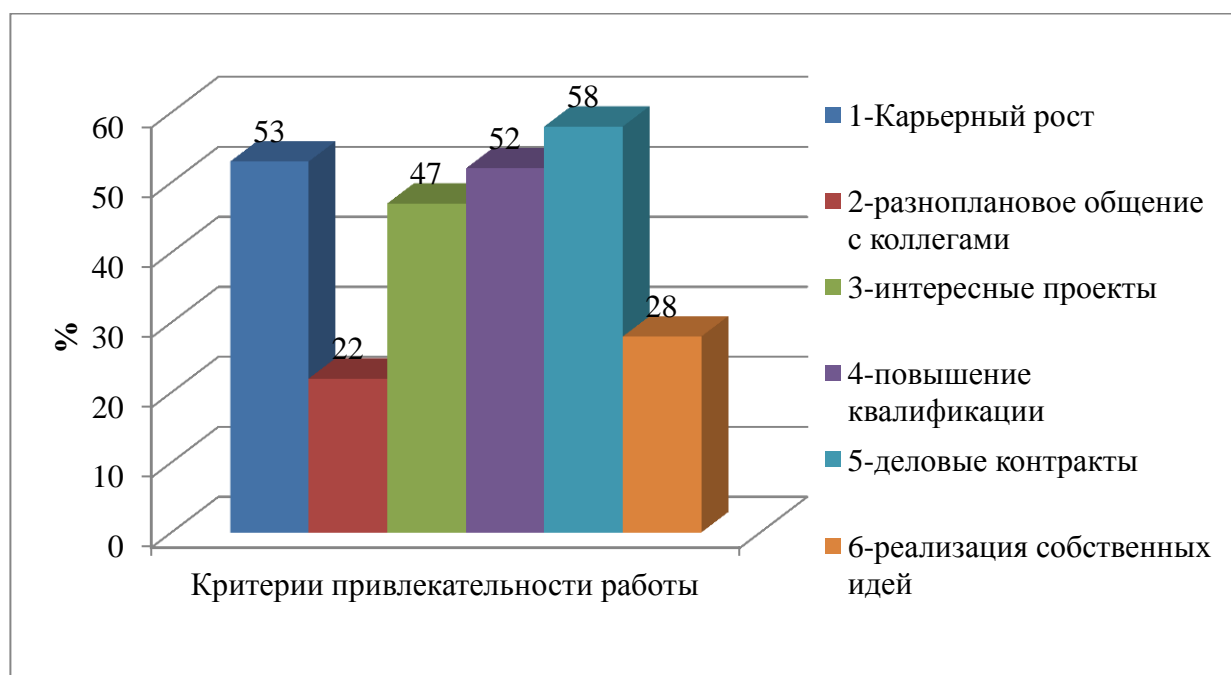


Рисунок 1 – Привлекательность трудовой деятельности в ООО «УНТ-М»

Выделенные критерии обладают наибольшей внешней мотивационной силой персонала ООО «УНТ-М» наравне с денежным стимулированием. Наряду с этим, еще одним мотивирующим фактором может стать независимость в своей ежедневной работе – ее предпочли все из опрошенных работников ООО «УНТ-М». 69% опрошенных предпочитали бы видеть свою работу в ООО «УНТ-М» творческой.

Фактор второй: слитность профессионального и человеческого «Я» в ООО «УНТ-М». На диаграмме, представленной на рисунке 2, показаны результаты соотношения между профессиональным и личным компонентом для тех же групп респондентов ООО «УНТ-М». Данные были получены из генеральной совокупности ответов, направленных на выявление профессиональной и личной сферы персонала ООО «УНТ-М».

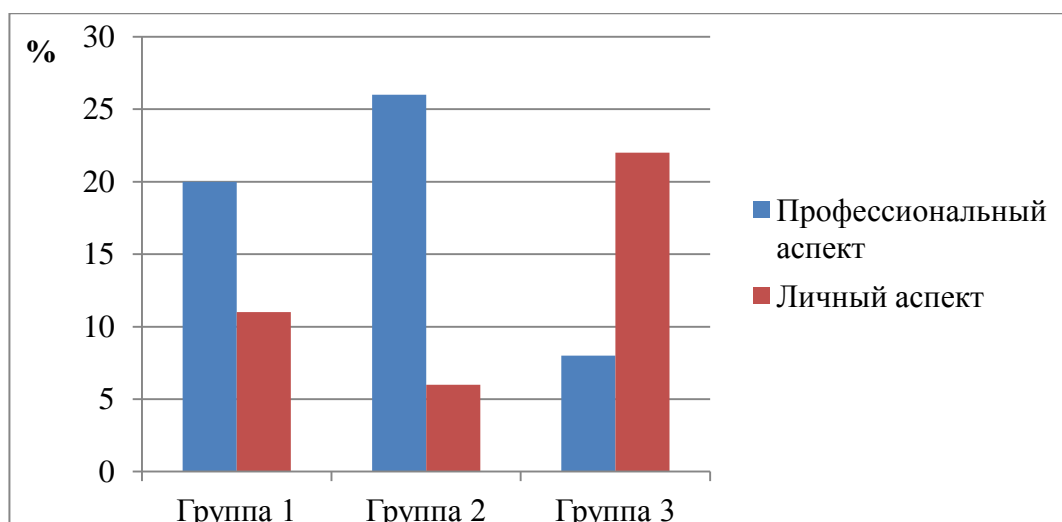


Рисунок 2 – Соотношение «профессионального» и «личного» компонента в ООО «УНТ-М»

Таким образом, в результате анализа анкеты профессиональная деформация персонала в ООО «УНТ-М» в большей степени проявляется у группы № 2 и заключается в выявлении «профессионального» аспекта в качестве личностного приоритета. Наглядно представленные соотношения позволяют судить о том, на чем исследуемые работники ООО «УНТ-М» трех групп акцентируют свое внимание, а также сделать предположение о возможных путях самореализации сотрудника.

Как у группы № 2, так и у группы № 1 ООО «УНТ-М» профессиональный аспект является доминирующим в своем влиянии на личность, а следовательно, наиболее вероятно, что профессиональное развитие для таких людей играет решающую роль при самооценке. Однако, наиболее точно о следствиях профессиональной деформации персонала ООО «УНТ-М» можно будет говорить лишь после анализа всех пяти факторов.

Фактор третий: межличностное взаимодействие в ООО «УНТ-М». В рамках данного исследования в ООО «УНТ-М» ставилась задача выявить то влияние, которое профессиональная деятельность работника ООО «УНТ-М» оказывает на его межличностные и семейные отношения; то, насколько его профессиональная самореализация сказывается на «личном» аспекте жизненного пространства. На диаграмме, представленной на рисунке 3,

показаны варианты такого влияния на персонал ООО «УНТ-М».

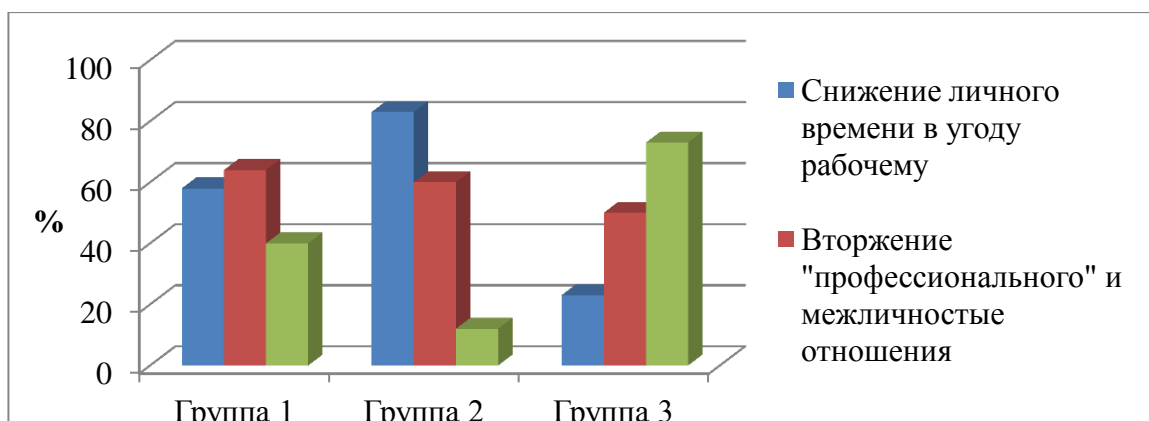


Рисунок 3 – Межличностные и семейные отношения в ООО «УНТ-М»

Снижение личного времени в угоду профессиональному наиболее ярко проявляется у респондентов ООО «УНТ-М» второй группы, у которой по ранее выделенным факторам профессиональная деформация выше, чем у остальных участников исследования. Это также подтверждает важность профессионального развития для данной группы работников ООО «УНТ-М».

Практически одинаковый процент опрошенных всех трех групп в ООО «УНТ-М» (50-64%) привносит профессиональные проблемы в свою личную жизнь, то есть примерно половина опрошенных обсуждает в кругу семьи вопросы, связанные с работой в ООО «УНТ-М».

Наибольший процент по критерию «профессионального статуса» получен у третьей группы ООО «УНТ-М», – у людей, чей уровень заинтересованности собственной профессиональной деятельностью близок к минимальному.

Фактор четвертый: «синдром выходных дней» в ООО «УНТ-М» (рисунок 4). С помощью анкеты удалось лишь частично выяснить отношение работников ООО «УНТ-М» к выходным дням. В ходе анализа был выявлен достаточно широкий спектр интересов персонала ООО «УНТ-М», не связанных с профессиональной деятельностью. 92% опрошенных в ООО «УНТ-М» разнообразно организуют свой досуг: встречаются с друзьями, проводят время в кругу семьи и пр.

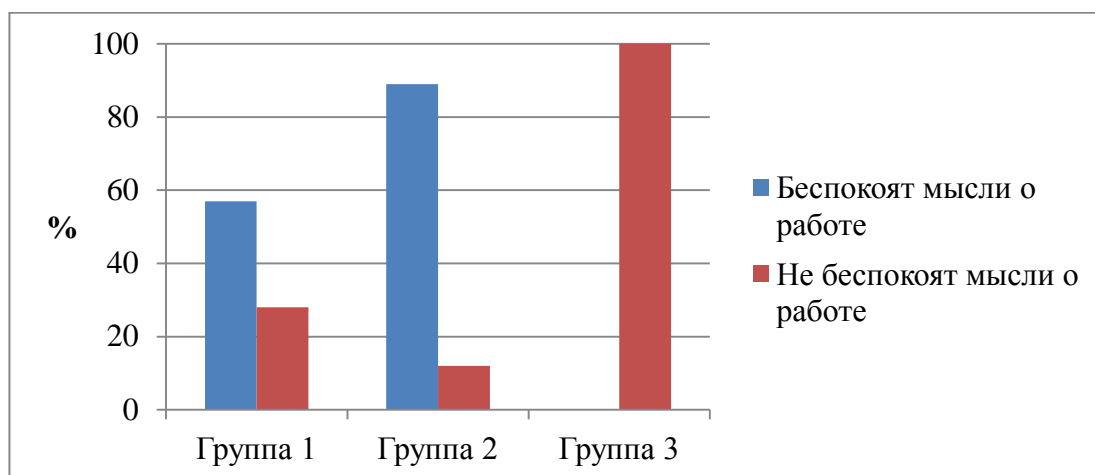


Рисунок 4 – «Синдром выходных дней»

Диаграмма, представленная на рисунке 4, свидетельствует об общей тенденции повышения профессиональной тревожности второй группы респондентов ООО «УНТ-М» (по сравнению с другими), что в очередной раз подтверждает феномен профессиональной деформации и ролевой ригидности (не гибкости социальных ролей).

Фактор пятый: экзистенциальный уровень развития в ООО «УНТ-М» (рисунок 5). Этот фактор включил в себя вопросы, направленные на выявление заинтересованности респондента ООО «УНТ-М» своим внутренним миром и его развитием. Гипотетически смысловые составляющие жизни профессионала основываются на трудовой деятельности в ООО «УНТ-М» и находят мало точек соприкосновения с «послерабочей» действительностью.

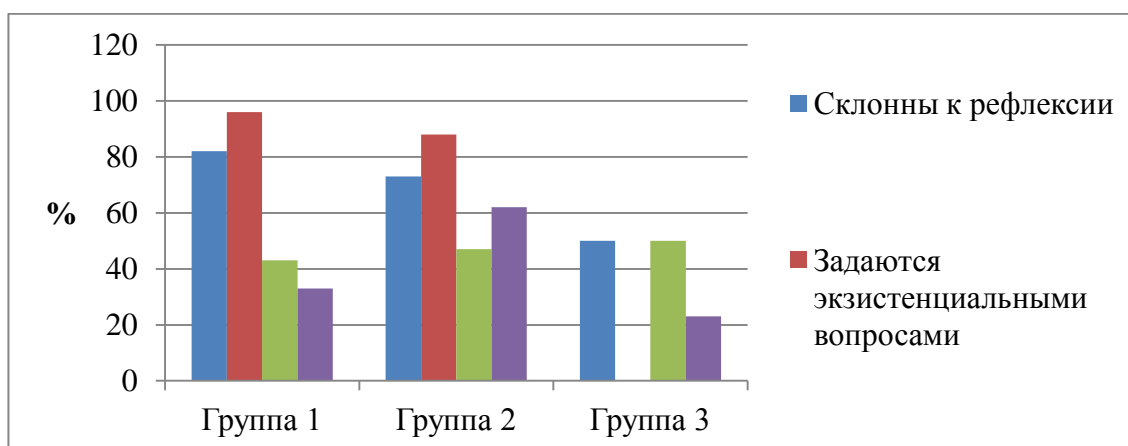


Рисунок 5 – Внутренний рост личности в ООО «УНТ-М»

Данные диаграммы, представленной на рисунке 5, указывают на то, что большинство опрошенных в ООО «УНТ-М» считают себя рефлексивными людьми. Особенно высок этот процент в первой и во второй группах опрошенных в ООО «УНТ-М». Также эти показатели в ООО «УНТ-М» свидетельствуют о том, что люди иногда задаются экзистенциальными вопросами, вопросами поиска смысла жизни.

84% респондентов в ООО «УНТ-М» считают экзистенциальные вопросы важными, а люди, которые над ними задумываются, вызывают у них уважение.

Ориентация на личностное развитие за счет тренингов личностного роста в ООО «УНТ-М» позволяет судить о стремлениях к изменениям, желанию стать «лучше» не только как «профессионал», но и как «человек». Как видно на диаграмме, представленной на рисунке 5, в целом процент таких людей в ООО «УНТ-М» достаточно низок, лишь во второй группе опрошенных наблюдается интерес к тренингам как к таковым, но не к участию в них. Предположительно это связано с тем, что работник ООО «УНТ-М», как личность, выбирает в качестве канала самореализации профессиональную деятельность, а не психологическое воспитание.

Таким образом, по итогам оценки результатов мотивации труда и эффективности системы управления персоналом в ООО «УНТ-М» можно сделать следующие выводы:

1) оценка деловых и профессиональных качеств персонала ООО «УНТ-М» дала следующие результаты: из 10 баллов в 2017 году получена оценка 7,0, в 2015 году – 8,0 и в 2016 году – 6,3. Рост по сравнению с предыдущим годом в ООО «УНТ-М» свидетельствует о повышении профессиональных характеристик персонала ООО «УНТ-М» и его активном участии в деятельности предприятия;

2) у большинства работников ООО «УНТ-М» профессиональное развитие связано с личностным ростом. Поэтому мотивация персонала ООО «УНТ-М» должна затрагивать и личностную сферу. Это может проявляться:

– в обеспечении большей независимости в принятии управленческих

решений в ООО «УНТ-М»;

– в расширении возможностей для творчества в работе, а также в событиях, непосредственно с ней не связанных, например, во влиянии на построение корпоративной культуры ООО «УНТ-М», в выборе программ тренингов и т.п.;

– при этом важно создать ощущение значимости мнения работников ООО «УНТ-М», что позволит их внутренне мотивировать на самоотдачу в повседневной работе.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «УНТ-Материалы»

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии

Мероприятие – разработка организационной процедуры аттестации служащих в ООО «УНТ-М».

Существенную роль в реализации концепции развития системы управления персоналом в ООО «УНТ-М» играет аттестация сотрудников.

Процедура аттестации служащих ООО «УНТ-М», разработанная нами, представлена в Приложении М.

В соответствии с полученной суммой баллов и ее среднеарифметическим значением аттестуемый ООО «УНТ-М» получает одну из следующих оценок:

- соответствует занимаемой должности (10 – 8 баллов);
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы в ООО «УНТ-М» и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год (7 – 5 баллов);
- не соответствует занимаемой должности (4 – 2 баллов).

Исходные данные для расчета экономической эффективности мероприятия 1 в ООО «УНТ-М» представлены в таблице 0.

Расчет показателей экономической эффективности мероприятия в ООО «УНТ-М»:

1. Относительная экономия численности за счет снижения потерь рабочего времени определяется в ООО «УНТ-М» по формуле (10):

$$Эч = ((B1 - B2) * Чс) / (100 - B2), \quad (10)$$

где Эч – относительная экономия численности за счет снижения потерь рабочего времени, чел.;

B1, B2 – потери рабочего времени (в % к номинальному фонду рабочего

времени) до и после внедрения мероприятия;

Чс – списочная численность служащих до внедрения мероприятия, чел.

$$\text{Эч} = ((1,97 - 0) * 201) / (100 - 0) = 3,96 \text{ чел.}$$

Таблица 7– Исходные данные для расчета эффективности предложенного мероприятия в ООО «УНТ-М»

№ п/п	Показатель	Ед. изм.	Буквенное обозначение	Численное значение	Источник Информации
1	Потери рабочего времени из-за нарушений трудовой дисциплины до введения мероприятия	%	Б1	1,97	Фактический баланс рабочего времени
2	Потери рабочего времени из-за нарушений трудовой дисциплины после введения мероприятия	%	Б2	0	Проектируемый баланс рабочего времени
3	Списочная численность служащих	чел.	Чс	201	Штатное расписание
4	Среднемесячная заработная плата	тыс. руб.	З	27	Основные экономические показатели
5	Процент страховых взносов	%	Осн	30	НК РФ

2. Ожидаемый рост производительности труда определяется в ООО «УНТ-М» по формуле (11):

$$\text{ПТ} = \text{Эч} * 100\% / (\text{Чс} - \text{Эч}), \quad (11)$$

где ПТ – рост производительности труда, %;

Эч – относительная экономия численности за счет снижения потерь рабочего времени, чел.;

Чс – списочная численность служащих до внедрения мероприятия, чел.

$$\text{ПТ} = 3,96 * 100 / (201 - 3,96) = 2,01\%.$$

3. Относительная экономия себестоимости по заработной плате определяется в ООО «УНТ-М» по формуле (12):

$$\text{Эз} = \text{Эч} * \text{З}, \quad (12)$$

где Эз – относительная экономия себестоимости по заработной плате, руб.;

Эч – относительная экономия численности за счет снижения потерь рабочего времени, чел.;

З – среднемесячная заработная плата одного служащего, руб.

$$\text{Эз} = 3,96 * 27 = 107 \text{ тыс. руб.}$$

4. Относительная экономия себестоимости по страховым взносам определяется в ООО «УНТ-М» по формуле (13):

$$\text{Эсн} = \text{Эз} * \text{Осн} / 100\%, \quad (13)$$

где Эсн – относительная экономия себестоимости по страховым взносам, руб.;

Эз – относительная экономия себестоимости по заработной плате, руб.;

Осн – процент страховых взносов, %.

$$\text{Эсн} = 107 * 30\% / 100\% = 32 \text{ тыс. руб.}$$

5. Условно годовая экономия себестоимости определяется в ООО «УНТ-М» по формуле (14):

$$\text{Эуг} = 12 * (\text{Эз} + \text{Эсн}), \quad (14)$$

где Эуг – условно годовая экономия себестоимости, руб.;

Эз – относительная экономия себестоимости по заработной плате, руб.;

Эсн – относительная экономия себестоимости по страховым взносам, руб.

$$\text{Эуг} = 12 * (107 + 32) = 1\,668 \text{ тыс. руб.}$$

Мероприятие – разработка Положения по управлению карьерой работников ООО «УНТ-М».

На основании проведенного анализа мотивации персонала ООО «УНТ-М» с помощью анкетирования были выявлены основные мотивы к более эффективному труду. Одним из основных мотивов, по результатам опроса, стало продвижение по службе работников ООО «УНТ-М». Таким образом,

возникла необходимость разработать единый документ – Положение, которое позволило бы более эффективно управлять карьерой персонала ООО «УНТ-М», а соответственно и повышать интерес работников к выполняемым обязанностям.

Разрабатываем Положение по управлению карьерой работников ООО «УНТ-М» (Приложение Н).

Эффективность данного мероприятия можно рассмотреть на примере одного из сотрудников ООО «УНТ-М», прошедшего полугодовую аттестацию со средним баллом 9,6 и зачисленного в резерв на выдвижение.

Для данного сотрудника ООО «УНТ-М» был сформирован следующий баланс рабочего времени (0).

Таблица 9 – Баланс рабочего времени работника ООО «УНТ-М» (до внедрения мероприятия)

Категория затрат рабочего времени	Индекс	Фактическое значение		Нормативное значение		Отклонения, мин. (+,-)
		мин.	%	мин.	%	
Подготовительно-заключительное время	ПЗ	5	1,04	5	1,04	0
Оперативное время	ОП	408	85,00	445	92,71	+37
Обслуживание рабочего места	ОБС	20	4,17	20	4,17	0
Отдых и личные надобности	ОТЛ	5	1,04	10	2,08	+5
Нарушение трудовой дисциплины	НТД	12	2,50	-	-	-12
Простой по организационно-техническим причинам	ОТП	30	6,25	-	-	-30
Непроизводительная работа	НР	-	-	-	-	-
Продолжительность рабочего дня	T _{см}	480	100,00	480	100,00	-

На основе баланса рабочего времени работника ООО «УНТ-М» рассчитаем коэффициент использования рабочего времени (Кисп),

коэффициент потерь рабочего времени ($K_{прв}$) и процент возможного роста производительности труда ($K_{пт}$):

$$K_{исп} + K_{прв} = 1$$

$$K_{пт} = (ОПн - Опф) / Опф = 0,09 \text{ или } 9\%.$$

Данный сотрудник ООО «УНТ-М» зачислен в резерв на выдвижение, что подтвердила и проведенная аттестация, и собеседование, так как необходимо было проверить с практической точки зрения, способен ли данный сотрудник ООО «УНТ-М» занять то рабочее место, на которое его выдвигают. С этой целью была проведена временная ротация, с тем, чтобы данный сотрудник ООО «УНТ-М» в течение определенного промежутка времени смог проявить себя.

Рассматриваемый сотрудник ООО «УНТ-М» занимал должность торгового работника и был перемещен на должность заведующего секцией с увеличением оклада и категории по результатам обучения.

По результатам новой фотографии рабочего дня сотрудника ООО «УНТ-М» в должности заведующего секцией был сформирован следующий баланс рабочего времени (таблица 1).

Таблица 10 – Баланс рабочего времени работника ООО «УНТ-М» (после внедрения мероприятия)

Категория затрат рабочего времени	Индекс	Фактическое значение		Нормативное значение		Отклонения, мин. (+,-)
		мин.	%	мин.	%	
Подготовительно-заключительное время	ПЗ	5	1,04	5	1,04	0
Оперативное время	ОП	411	85,62	445	92,71	+34
Обслуживание рабочего места	ОБС	20	4,17	20	4,17	0
Отдых и личные надобности	ОТЛ	5	1,04	10	2,08	+5
Нарушение трудовой дисциплины	НТД	9	1,88	-	-	-9
Простой по организационно-техническим	ОТП	30	6,25	-	-	-30

причинам						
Непроизводительная работа	НР	-	-	-	-	-
Продолжительность рабочего дня	T _{см}	480	100,00	480	100,00	-

Рассчитаем по аналогии другого работника, получим 8,2%

Таким образом, коэффициент использования рабочего времени работника ООО «УНТ-М» вырос и составил 0,93 против 0,923, что сказалось на использовании резерва роста производительности труда, он сократился на 0,8%.

Расчет показателей экономической эффективности мероприятия 2 в ООО «УНТ-М»:

1. Относительная экономия численности за счет снижения потерь рабочего времени определяется в ООО «УНТ-М» по формуле (10):

$$\text{Эч} = ((2,50 - 1,88) * 201) / (100 - 1,88) = 1,3 \text{ чел.}$$

2. Ожидаемый рост производительности труда определяется в ООО «УНТ-М» по формуле (11):

$$\text{ПТ} = 1,3 * 100 / (201 - 1,3) = 0,65\%.$$

3. Относительная экономия себестоимости по заработной плате определяется в ООО «УНТ-М» по формуле (12):

$$\text{Эз} = 1,3 * 27 = 35 \text{ тыс. руб.}$$

4. Относительная экономия себестоимости по страховым взносам определяется в ООО «УНТ-М» по формуле (13):

$$\text{Эсн} = 35 * 30\% / 100\% = 11 \text{ тыс. руб.}$$

5. Условно годовая экономия себестоимости определяется в ООО «УНТ-М» по формуле (14):

$$\text{Эуг} = 12 * (35 + 11) = 552 \text{ тыс. руб.}$$

Мероприятие – разработка Положения о премировании руководителей, специалистов отделов и подразделений и работников по результатам аттестации в ООО «УНТ-М».

Управление персоналом в ООО «УНТ-М» тесно связано с прозрачной процедурой начисления премий работникам. Разработаем Положение о

премировании руководителей, специалистов отделов и подразделений и работников ООО «УНТ-М» по результатам аттестации (Приложение П).

Данное мероприятие для ООО «УНТ-М» можно считать эффективным, если максимальная сумма премий не будет превышать суммарную величину годового экономического эффекта от мероприятий по внедрению процедуры аттестации и положения по управлению карьерой.

Сумму премий по результатам аттестации в ООО «УНТ-М» определим следующим образом (0).

Таблица 11 – Расчет суммы премии по результатам аттестации в ООО «УНТ-М»

Категория работников	Средняя заработная плата по категориям, руб.	Численность, чел.	Процент премии, %	Размер премии по категориям, руб.
I	27000	83	10%	$27000 * 0,10 * 83 = 224100$
II	33000	37	20%	$33000 * 0,20 * 37 = 244200$
III	37000	27	35%	$8000 * 0,35 * 27 = 349650$
Итого				817950

Таким образом, сумма премии по всем категориям работников ООО «УНТ-М» равна:

$$\Sigma П = 224100 + 244200 + 349650 = 817950 \text{ руб.} = 818 \text{ тыс. руб.}$$

Суммарная величина условно годовой экономии от мероприятий по внедрению процедуры аттестации работников ООО «УНТ-М» и положения по управлению карьерой равна:

$$\Sigma \text{Эуг} = 1\ 668 + 552 = 2\ 220 \text{ тыс. руб.}$$

Из выше обозначенных расчетов следует, что в ООО «УНТ-М» $\Sigma П < \Sigma \text{Эуг}$ – это подтверждает, что рассматриваемое мероприятие можно считать

эффективным.

Таким образом, внедрение предлагаемых мероприятий в ООО «УНТ-М» позволит более рационально и эффективно управлять человеческими ресурсами, совершенствовать методы мотивации, что отразится на повышении экономических показателей работы ООО «УНТ-М»: повысится производительность труда на 2,66%, снизится себестоимость на 2 220 тыс. руб. (при этом потребуются дополнительные затраты в размере 818 тыс. руб.), предприятие получит годовой экономический эффект от внедрения данных мероприятий в размере 1 402 тыс. руб.

3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

По результатам расчетов экономической эффективности проектируемых мероприятий в ООО «УНТ-М» сформируем сводную таблицу (таблица 12).

Таблица 12 – Сводная таблица показателей экономической эффективности предложенных мероприятий в ООО «УНТ-М»

Мероприятия	Условное высвобождение численности, чел.	Рост производительности труда, %	Экономия по себестоимости, тыс. руб.	Затраты на внедрение мероприятия, тыс. руб.	Годовой эффект, тыс. руб.
Разработка организационной процедуры аттестации служащих	3,96	2,01	1 668	0	1 668
Разработка Положения по управлению карьерой работников	1,30	0,65	552	0	552

Разработка Положения о премировании руководителей, специалистов отделов и подразделений и работников по результатам аттестации	0	0	0	818	-818
Итого	5,26	2,66	2 220	818	1 402

Рассчитаем экономические показатели ООО «УНТ-М», которые изменятся в результате внедрения предложенных мероприятий (таблица 13).

Таблица 13 – Основные экономические показатели ООО «УНТ-М» до и после внедрения мероприятий

Показатели	2017 г.	План с учетом мероприятий	Изменение (+,-)	Темп роста, %
1	2	3	4	5
1. Выручка от продаж, тыс.руб.	166 384,1	170 809,9	4 425,8	102,7
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	98 166,6	96 764,6	-1 402,0	98,6
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб. (стр.1 – стр. 2)	68 217,5	74 045,3	5 827,8	108,5
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	29 949,1	29 949,1	0,0	100,0
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	19 966,1	19 966,1	0,0	100,0
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб. (стр.3 – стр.4 – стр.5)	18 302,3	24 130,1	5 827,8	131,8
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	15 640,1	21 467,9	5 827,8	137,3
8. Стоимость основных средств, тыс. руб.	91 511,3	91 511,3	0,0	100,0
9. Численность работающих, чел.	215	215	0,0	100,0

Продолжение таблицы 13

1	2	3	4	5
в т.ч рабочих, чел.	14	14	0,0	100,0
10. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	69 793,7	70 764,2	970,5	101,4
11. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.9)	773,9	794,5	20,6	102,7
12. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр10/стр 9)	324,6	329,1	4,5	101,4
13. Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) ×100%	9,4	12,6	3,2	133,7

Одним из основных показателей деятельности ООО «УНТ-М» является выручка от продаж. В 2017 году данный показатель в ООО «УНТ-М» составлял 166 384,1 тыс. руб. При внедрении предложенных мероприятий совокупный рост производительности труда в ООО «УНТ-М» составит 2,66%, что отразится на значении выручки от продаж.

Выручка от продаж в ООО «УНТ-М» составит:

$$166\,384,1 * 1,0266 = 170\,809,9 \text{ тыс. руб.}$$

Численность работающих в ООО «УНТ-М» не измениться, так как при реализации предложенных мероприятий мы рассчитывали только условную экономию численности, равную 5,26 чел.

Фонд оплаты труда персонала в ООО «УНТ-М», который в 2017 году составил 69 793,7 тыс. руб., при внедрении мероприятий измениться в результате роста производительности труда (2,66%) в сторону увеличения, уменьшится на сумму экономии по заработной плате и увеличится на размер премий. Экономия по заработной плате по результатам мероприятий ООО «УНТ-М» равна:

$$1\,704 \text{ тыс. руб. } (107 * 12 + 35 * 12), \text{ размер премий - } 818 \text{ тыс. руб.}$$

Фонд оплаты труда в ООО «УНТ-М» составит:

$$69\,793,7 * 1,0266 - 1\,704 + 818 = 70\,764,2 \text{ тыс. руб., что больше факта на } 1,4\%.$$

В связи с изменением фонда оплаты труда в ООО «УНТ-М» изменится и среднегодовая заработная плата работников ООО «УНТ-М»:

$$70\,764,2 / 215 \text{ чел.} = 329,1 \text{ тыс. руб.}, \text{ рост составит } 1,4\%.$$

Производительность труда в ООО «УНТ-М» составит:

$$773,9 * 1,0266 = 794,5 \text{ тыс. руб. (рост } 2,66\%).$$

Следующий показатель, характеризующий основную деятельность ООО «УНТ-М», – это превышение темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы. В плановом периоде данное соотношение в ООО «УНТ-М» составит:

$2,66\% > 1,4\%$ - темпы роста производительности труда опережают темпы роста заработной платы, что свидетельствует об эффективности предложенных мероприятий.

Себестоимость продаж в ООО «УНТ-М», которая в 2017 году составила 98 166,6 тыс. руб., при внедрении мероприятий уменьшится на сумму экономии по себестоимости (2 220 тыс. руб.) и увеличится на размер премий (818 тыс. руб.):

$98\,166,6 - 2\,220 + 818 = 96\,764,6$ тыс. руб., снижение по сравнению с фактом составит 1,4% ($98,6\% - 100\%$).

При этом управленческие и коммерческие расходы в ООО «УНТ-М» останутся неизменными.

В результате рассчитанных плановых показателей можно определить валовую прибыль ООО «УНТ-М», вычитая из выручки себестоимость (таблица 13):

$$170\,809,9 - 96\,764,6 = 74\,045,3 \text{ тыс. руб.}, \text{ рост составит } 8,5\%.$$

Прибыль от продаж в ООО «УНТ-М» определяется вычитанием из валовой прибыли управленческих и коммерческих расходов и составит:

$74\,045,3 - 29\,949,1 - 19\,966,1 = 24\,130,1$ тыс. руб., т.е. увеличится в динамике на 31,8% или на 5 827,8 тыс. руб. ($24\,130,1 - 18\,302,3$).

Чистая прибыль в ООО «УНТ-М» увеличится по сравнению с ее размером в 2017 году на сумму прибыли от продаж, так как прочие доходы и

расходы ООО «УНТ-М» не изменятся:

$15\ 640,1 + 5\ 827,8 = 21\ 467,9$ тыс. руб., рост планового значения по сравнению с 2017 годом на 37,3%.

С изменением величины чистой прибыли и выручки от продаж изменится и показатель рентабельности продаж ООО «УНТ-М». В плановом периоде она будет определяться в ООО «УНТ-М» как соотношение чистой прибыли к сумме выручки от продаж:

$21\ 467,9 / 170\ 809,9 * 100\% = 12,6\%$, рост по сравнению с фактом на 33,7%.

Таким образом, в результате внедрения предлагаемых мероприятий экономические показатели работы ООО «УНТ-М» повысятся: выручка возрастет на 2,7%, снижение себестоимости составит 1,4%, что приведет к росту прибыли от продаж на 31,8%, а чистой прибыли – на 37,3%. Об эффективности разработанных мероприятий в ООО «УНТ-М» свидетельствует также опережение темпов роста производительности труда (2,66%) против роста заработной платы (1,4%). Результативность деятельности ООО «УНТ-М» с учетом мероприятий подтверждается показателем рентабельности продаж, который возрастет на 33,7% и составит 12,6%, характеризуя высокую отдачу от всех вложенных в бизнес ресурсов.

Заключение

Важнейшей задачей менеджмента является создание работоспособного коллектива, способного решать поставленные перед ним задачи.

Одной из главных особенностей современной экономики является ее ориентация на человека, стремление к удовлетворению его запросов, интересов, потребностей. О состоянии и успехах экономики судят именно по тому, как живут люди, насколько они довольны условиями своей жизни, т.е. по качеству их частной жизни и трудовой деятельности.

Труд в масштабах общества и в отдельных коллективах требует рациональной организации процесса управления персоналом. Управление персоналом во многом зависит от рациональности планирования трудовых ресурсов на предприятии, от уровня организации труда на отдельных рабочих местах и в целом на предприятии, от степени материальной заинтересованности работников в результатах своего труда, от эффективности использования рабочего времени.

Основной задачей управления персоналом на предприятии является наиболее эффективное использование способностей сотрудников в соответствии с целями предприятия. При этом должно быть обеспечено сохранение здоровья каждого человека и установлены отношения конструктивного сотрудничества между членами коллектива и различными социальными группами.

Определяя основные направления повышения эффективности управления персоналом, следует отметить, что на сегодняшний день в России более половины сотрудников служб управления персоналом занимаются нормированием и оплатой труда. В современных системах управления человеческими ресурсами большая часть сотрудников служб управления персоналом занята отбором, адаптацией и оценкой работников.

Для обеспечения эффективной работы персонала необходимо создание атмосферы конструктивного сотрудничества, при котором каждый член

коллектива организации заинтересован в наиболее полной реализации своих профессиональных способностей. Создание такой социально-психологической атмосферы является наиболее сложной задачей управления персоналом. Она решается на основе разработки систем мотивации, оценки результатов труда, выбора стиля управления, соответствующего конкретной ситуации.

По результатам проведенного анализа системы управления персоналом в ООО «УНТ-М» можно сделать следующие выводы:

1) формирование системы управления персоналом в ООО «УНТ-М» характеризуется следующими показателями:

– по планированию персонала: коэффициент укомплектованности кадрами в течение 2015-2017 гг. оставался в ООО «УНТ-М» достаточно стабильным, при этом фактическая численность персонала по штатному расписанию в 2017 году соответствует плановой;

– по отбору и найму персонала: показатель качества набранных работников ООО «УНТ-М» растет в динамике, что свидетельствует о том, процедура найма и отбора кадров стала более содержательной, она включает профессиональное тестирование, собеседование, конкурсный отбор, анкетирование личностных и деловых качеств претендента;

– по адаптации персонала: коэффициент трудовой адаптации имеет тенденцию к незначительному росту – это, прежде всего, объясняется тем, что коллектив ООО «УНТ-М» пополняется новыми работниками из-за расширения структуры ООО «УНТ-М»;

2) развитие трудового потенциала в ООО «УНТ-М» характеризуется следующими показателями:

– показатель общей оценки трудового потенциала, определяемый по ряду частных показателей, в ООО «УНТ-М» снизился к 2016 году на 1,5 балла, но уже к 2017 году увеличил свое значение на 0,5 балла, что свидетельствует о росте способности персонала ООО «УНТ-М» к эффективному труду;

– по обучению персонала: удельный вес повысивших квалификацию сотрудников ООО «УНТ-М» составляет в 2017 году 13,9%, а в 2015 и 2016

годах – 20,0% и 10,3% соответственно, что свидетельствует о постоянной организации для своих работников ООО «УНТ-М» семинаров по повышению квалификации;

– по планированию служебной карьеры: коэффициент профессионального роста равен 19%, т.е. 19% работников ООО «УНТ-М» в течение 2017 года получили продвижение по служебной лестнице. Значение этого коэффициента в 2015 и 2016 годах равно 11% и 20% соответственно, как видно величина показателя постепенно растет и стабилизируется, что говорит об увеличении возможностей продвижения по службе в ООО «УНТ-М»;

– по социальному развитию коллектива: коэффициент удовлетворенности трудом в ООО «УНТ-М» составляет в 2017 году – 0,85, в 2015 году – 0,92 и в 2016 году – 0,79. Высокие значения данного показателя свидетельствуют о снижении жалоб со стороны работников ООО «УНТ-М» и о стабильной социальной атмосфере;

3) по мотивации персонала в ООО «УНТ-М» можно сделать следующие выводы:

– наиболее важными мотивами персонала ООО «УНТ-М» являются: безопасность; питание; свободное время; перспектива (карьерный рост); стабильность; причастность к главной цели организации;

– виды мотивации и поощрения, выбранные работниками ООО «УНТ-М»: увеличение заработной платы; решение социальных проблем; создание благоприятного психологического климата в коллективе; персональные денежные премии; устная похвала работника на общем собрании коллектива; путевки в санаторий; ценные подарки;

– коэффициент опережения темпов роста объема работ над ростом среднегодовой заработной платы торгового персонала ООО «УНТ-М» повысил свое значение к 2016 году до 1,09, но к 2017 снизился до 0,96. Это является негативной тенденцией, так как производительность труда работников ООО «УНТ-М» повышается более низкими темпами, не в соответствии с оплатой труда и ее темпами роста;

4) по итогам оценки результатов мотивации труда и эффективности системы управления персоналом в ООО «УНТ-М» можно сделать следующие выводы:

а) оценка деловых и профессиональных качеств персонала ООО «УНТ-М» дала следующие результаты: из 10 баллов в 2017 году получена оценка 7,0, в 2015 году – 8,0 и в 2016 году – 6,3. Рост по сравнению с предыдущим годом свидетельствует о повышении профессиональных характеристик персонала ООО «УНТ-М» и его активном участии в деятельности ООО «УНТ-М»;

б) у большинства работников ООО «УНТ-М» профессиональное развитие связано с личностным ростом. Поэтому мотивация персонала в ООО «УНТ-М» должна затрагивать и личностную сферу. Это может проявляться:

- в обеспечении большей независимости в принятии управленческих решений в ООО «УНТ-М»;

- в расширении возможностей для творчества в работе, а также в событиях, непосредственно с ней не связанных, например, во влиянии на построение корпоративной культуры ООО «УНТ-М», в выборе программ тренингов и т.п.;

- при этом важно создать ощущение значимости мнения работников ООО «УНТ-М», что позволит их внутренне мотивировать на самоотдачу в повседневной работе.

По результатам проведенного анализа в ООО «УНТ-М» определены недостатки в системе управления персоналом ООО «УНТ-М» и возможные направления по их ликвидации, в связи с чем можно предложить ряд мероприятий как социального, так и экономического характера, что позволит по возможности учесть пожелания работников ООО «УНТ-М» и получить конкретную денежную выгоду для организации:

- разработка организационной процедуры аттестации служащих ООО «УНТ-М»;

- разработка Положения по управлению карьерой работников ООО «УНТ-М»;

– разработка Положения о премировании руководителей, специалистов отделов и подразделений и работников ООО «УНТ-М» по результатам полугодовой аттестации.

Внедрение предлагаемых мероприятий позволит ООО «УНТ-М» более рационально и эффективно управлять человеческими ресурсами, совершенствовать методы мотивации, что отразится на повышении производительности труда ООО «УНТ-М» на 2,66%, снизится себестоимость на 1 402 тыс. руб., предприятие получит годовой экономический эффект от внедрения данных мероприятий в размере 2 220 тыс. руб.

Таким образом, в результате внедрения предлагаемых мероприятий экономические показатели работы ООО «УНТ-М» повысятся: выручка возрастет на 2,7%, снижение себестоимости составит 1,4%, что приведет к росту прибыли от продаж на 31,8%, а чистой прибыли – на 37,3%. Об эффективности разработанных мероприятий в ООО «УНТ-М» свидетельствует также опережение темпов роста производительности труда (2,66%) против роста заработной платы (1,4%). Результативность деятельности ООО «УНТ-М» с учетом мероприятий подтверждается показателем рентабельности продаж, который возрастет на 33,7% и составит 12,6%, характеризую высокую отдачу от всех вложенных в бизнес ресурсов.

Список используемой литературы

1. Адамчук В.В. Экономика и социология труда : учебник для вузов / В.В. Адамчук, О.В. Ромашов, М.Б. Сорокина. – М. : ЮНИТИ, 2017. 407 с.
2. Алавердов А.Р. Стратегический менеджмент / А.Р. Алавердов. – М. : МЭСИ, 2017. 157 с.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом (опыт социологического исследования) / Т.Ю. Базаров. – М. : ИНФРА-М, 2016. 560 с.
4. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент : учебник для вузов / А.В. Бусыгин. – М. : ИНФРА-М, 2017. 216 с.
5. Веснин Р.В. Практический менеджмент персонала : учебник / Р.В. Веснин. – М. : Гардарика, 2017. 496 с.
6. Виханский О.С. Менеджмент : учебник для вузов / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М. : Гардарика, 2017. 576 с.
7. Волгина О.Н. Мотивация труда персонала / О.Н. Волгина. – М. : Экзамен, 2017. 128 с.
8. Воловская Н.М. Экономика и социология труда : учебное пособие / Н.М. Воловская. – М. : ИНФРА-М, 2016. 212 с.
9. Генкин Б.М. Экономика и социология труда : учебник для вузов / Б.М. Генкин. – М. : ИНФРА-М, 2017. 448 с.
10. Герчикова И.Н. Менеджмент : учебник / И.Н. Герчикова. – М. : ЮНИТИ, 2017. 501 с.
11. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог: Издательство ТРТУ, 2016. 94 с.
12. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль; пер. Т. Карасавич, Д. Раевская, Д. Кузин, А. Вихрова. – СПб : Издательство «Питер», 2018. 560 с.
13. Дубовин М. Обратная связь: необходимая часть работы с персоналом // Управление персоналом. 2017. № 3. С. 40-48.
14. Завельский М.Г. Экономика и социология труда : курс лекций /

М.Г. Завельский. – М. : Издательство «Логос», «Палеотип», 2017. 208 с.

15. Журавлев П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев. – М. : ЮНИТИ, 2016. 232 с.

16. Козлов А.А. К вопросу управления персоналом в условиях переходной экономики // Менеджмент в России и за рубежом. 2017. № 1. С. 25-30.

17. Козлов А.А. Управление персоналом в условиях глобализации экономики // Менеджмент в России и за рубежом. 2017. № 2. С. 28-36.

18. Короткова О. Обучающаяся и саморазвивающаяся организация // Управление персоналом. 2017. № 1. С. 32-40.

19. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия : учебное пособие / Е.В. Маслов. – М. : ИНФРА-М, 2017. 312 с

20. Маусов Н.К. Мотивация и карьера персонала / Н.К. Маусов, И.А. Кокорев, О.М Ламскова. – М. : Дело, 2017. 178 с.

21. Менеджмент (современный российский менеджмент) : учебник / под ред. Ф.М. Русинова, М.Л. Разу. – М. : ФБК-ПРЕСС, 2017. 504 с.

22. Овчинникова Т.И. Исследование функционального и деятельностного инструментов персонал-стратегии // Кадры предприятия. 2017. № 6. С. 20-28.

23. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом : учебник / В.П. Пугачев. – М. : АСПЕКТ ПРЕСС, 2017. 285 с.

24. Менеджмент организации : Учебное пособие / З.П. Румянцева [и др.]. – М. : ИНФРА-М, 2018. 432 с.

25. Саакян А.К. Управление персоналом в организации: Кадровая политика, мотивация, структура / А.К. Саакян. – СПб: Питер, 2018. 176 с.

26. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом / Э.К. Старобинский. – М. : ЗАО «Бухгалтерский бюллетень», 2017. 241 с.

27. Самыгин С.И. Основы управления персоналом: учебное пособие / С.И. Самыгин, М.С. Зайналабидов, З.Г. Макиев, Д.В. Обухов. – Ростов-на-Дону: ФЕНИКС, 2016. 480 с.

28. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. 576 с.
29. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М. : Дело, 2018. 272 с.
30. Управление персоналом организации : учебник / под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2017. 695 с.
31. Управление персоналом организации. Практикум : учебное пособие / под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2017. 638 с.
32. Управление персоналом / под ред. А.Я Кибанова, Л.В. Ивановской. – М. : Приор, 2018. 268 с.
33. Управление персоналом / под ред. Б.Ю. Сербиновского, С.И. Самыгина. – М. : Приор, 2017. 86 с.
34. Уткин Э.А. Основы кадрового менеджмента / Э.А. Уткин. – М. : ИНФРА-М, 2017. 403 с.
35. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2018. 368 с.
36. Шибалкин Ю.А. Основы управления персоналом : учебное пособие для студентов дистанционной формы обучения / Ю.А. Шибалкин. – М. : МГИУ, 2018. 260 с.
37. Яхонтова Е.С. Управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами компании // Менеджмент в России и за рубежом. 2017. № 4. С. 35-42.

Приложение А

Организационная структура управления ООО «УНТ-М»



Динамика показателей оценки системы управления персоналом ООО «УНТ-М»

Наименование показателя	2015	2016	2017	Отклонение (+/-)	
				2016/2015	2017/2016
Коэффициент укомплектованности кадрами	1,0	0,9	1,0	-0,1	+0,1
Показатель качества нанятых работников, %	8,2	8,0	8,9	-0,2	+0,9
Коэффициент трудовой адаптации	0,754	0,685	0,726	-0,069	+0,041
Показатель общей оценки трудового потенциала, баллы	7,625	6,125	6,625	-1,5	+0,5
Удельный вес служащих, повысивших квалификацию, %	15,0	10,3	13,9	-4,7	+3,6
Коэффициент профессионального роста	0,11	0,20	0,19	-0,09	-0,01
Коэффициент удовлетворенности трудом	0,92	0,79	0,85	-0,13	+0,06
Коэффициенте опережения темпов роста годового объема работ по сравнению с ростом среднегодовой заработной платы торгового персонала	0,94	1,09	0,96	+1,5	-0,13
Показатель деловой оценки персонала, баллы	8,0	6,3	7,0	-1,7	+0,7

Оперограмма процедуры проведения найма, отбора и приема кадров

ООО «УНТ-М»

Наименование операций	Исполнители				Трудоемкость в человеко-часах
	Генеральный директор	Кадровая служба	Руководители подразделений	Претенденты на должность	
1. Анализ информации об имеющихся вакантных местах					30
2. Сбор документов и заполнение учетных форм					25
3. Изучение документов претендентов					25
4. Собеседование со специалистами службы по персоналу					75
5. Оценка профессиональных знаний					75
6. Оценка индивидуальных обязанностей					10
7. Составление приказа о назначении на должность					15
8. Подписание приказа					1
9. Проведение инструктажа					15
10. Формирование личного дела					35
ИТОГО:					306

Балльная оценка трудового потенциала ООО «УНТ-М»

Показатели трудового потенциала	Значения показателей	Балльная оценка
<p>Коэффициент трудоспособности ООО «УНТ-М»:</p> $K_{труд} = 1 - K_{нетруд} = 1 - \frac{P}{H},$ <p>P – число рабочих дней, потерянных во время нетрудоспособности, в год; H – фонд рабочего времени в год.</p>	0,92	10
<p>Уровень участия сотрудников ООО «УНТ-М» в неформальных внерабочих мероприятия (анкетирование)</p>	0,62	7
<p>Уровень творческой активности работников ООО «УНТ-М»:</p> $K_2 = \frac{РП}{Ч_{ППП}},$ <p>РП – количество рационализаторских предложений</p>	0,093	1
<p>Коэффициент использования рабочего времени в ООО «УНТ-М»:</p> $K_{ирв} = 1 - K_{потерь} = 1 - \frac{ ОТЛ_{ф} - ОТЛ_{л} + НТД + ОТП + НР}{T_{см}}$ <p>ОТЛ – отдых и личные надобности; НТД – нарушения трудовой дисциплины; О – отгулы</p>	0,91	10
<p>Уровень трудовой дисциплины ООО «УНТ-М»:</p> $K_{т.д.} = 1 - \frac{\sum t_{ном.в.с.м.}}{T_{см} \times n}$	0,98	10
<p>Коэффициент выполняемых обязанностей ООО «УНТ-М»:</p> $K_{во} = \frac{n}{N},$ <p>n – количество выполняемых пунктов должностной инструкции; N – общее количество пунктов инструкции.</p>	0,64	7
<p>Уровень образования ООО «УНТ-М»:</p> $K_{обр} = \frac{Ч_{выс.сред.}}{Ч_{общ}},$ <p>Ч_{выс.сред.} - количество специалистов с высшим и средним образованием.</p>	0,697	7
<p>Коэффициент повышения квалификации ООО «УНТ-М»:</p> $K_4 = \frac{Ч_{квал.за.счет.п/n}}{Ч_{ППП}}$ <p>Ч_{квал.за.счет.п/n} - количество сотрудников, повысивших свою квалификацию за счет средств предприятия.</p>	0,06	1

Анкета «Оценка планирования социального развития коллектива» ООО «УНТ-М»

Уважаемые сотрудники ООО «УНТ-М», просим Вас принять участие в проводимом нами анкетировании, целью которого является анализ существующей в Вашей организации системы планирования социального развития коллектива и ее совершенствование с учетом выявленных закономерностей.

Инструкция по заполнению: Внимательно прочтите вопросы. Выберите соответствующий на Ваш взгляд вариант ответа, соответственно и его оценку в баллах.

Заранее благодарим Вас за сотрудничество.

Вопрос	Варианты ответов	Оценка в баллах
1	2	3
1. Учитываются ли при разработке программы социального развития ООО «УНТ-М» те аспекты, которые относятся к ее реализации, в частности необходимая реорганизация, изменения в профессионально-квалификационной структуре кадров, в руководстве, перестройке систем и методов организации труда и управления?	а) Нет, не учитываются б) В известной мере учитывается. в) Да, проводится комплексный анализ указанных факторов	0 1 2
2. Взаимосвязаны ли между собой система стимулирования ООО «УНТ-М» (служебный рост, повышение окладов, положения о премиях) и социальная стратегия в программе?	а) Такой связи нет б) В известной мере существует, причем поощрительные системы одинаковы для подразделений в) Системы стимулирования строятся дифференцированно	0 1 2
3. Делается ли в программе ООО «УНТ-М» особый акцент на практические действия?	а) Нет, планы зачастую нереальны б) В некоторой степени в) Да, планы четкие и реальные	0 1 2
4. Как оценили бы программу ООО «УНТ-М» и определили ее целесообразность начальники отделов и служб, специалисты?	а) Большинство посчитало бы ее составление пустой тратой времени б) Примерно половина назвала бы полезным делом в) Программа признается целесообразной для всех и каждого	0 1 2

Продолжение приложения Д

1	2	3
5. Участвуют ли начальники отделов и служб, специалисты ООО «УНТ-М» в принятии решений по вопросам программы?	a) Редко b) Обычно с их участием обсуждаются только отдельные вопросы c) Всегда	0 1 2
6. Сколько времени обычно затрачивает на разработку программы начальник отдела, службы, специалист ООО «УНТ-М»?	a) Меньше одной недели в год b) От одной до трех недель в год c) Более трех недель в год	0 1 2
7. Имеют ли руководители среднего звена возможность ознакомиться с предложениями по программе ООО «УНТ-М», прежде чем она будет принята?	a) Нет b) Да, это обязательно c) Только тогда, когда касается их прямо	0 2 1
8. Насколько часто руководители среднего звена ООО «УНТ-М» делегируют планирование?	a) Обычно делегируют, сами планируют мало b) Иногда, если подчиненные очень хорошо информированы c) Не часто	0 1 2
9. Сопоставимы ли планируемые перспективы с планируемыми экономическими показателями ООО «УНТ-М»?	a) Да, широко используются данные о хозяйственной деятельности b) Основное внимание уделяется показателям хозяйственной деятельности c) Нет, учитываются другие показатели	1 2 0
10. Существует ли система контроля за осуществлением программы социального развития ООО «УНТ-М»?	a) Никакой системы нет b) Учитываются и контролируются только показатели капиталовложений, численность персонала c) Да, в том числе и контроля за изменением отношения к труду	0 1 2
11. Как часто при планировании социального развития ООО «УНТ-М» привлекаются эксперты со стороны?	a) Редко b) От случая к случаю c) Внешние консультанты и специалисты приглашаются часто	0 1 2
12. Какую помощь оказывает высшее руководство при составлении программы социального развития ООО «УНТ-М»?	a) Не оказывает b) Оказывает частичную поддержку c) Для подготовки и обучения персонала методам планирования создается специальная группа специалистов	0 1 2
13. Как часто критически рассматриваются стратегические предложения в ООО «УНТ-М»?	a) Редко, обычно принимаются без дискуссий b) Иногда, предложения отвергаются, но редко c) Часто, предложения требуют пересмотра	0 1 2

Продолжение приложения Д

1	2	3
14. Как стратегические предложения рассматриваются в коллективе ООО «УНТ-М»?	а) Не рассматриваются б) Рассматриваются только некоторые особо актуальные вопросы в) Большинство аспектов рассматривается той или иной группой коллектива	0 1 2
15. Сколько времени отводится для работы над проектом внешним консультантам ООО «УНТ-М»?	а) Мало или вообще не отводится б) Немного времени в) Много времени	0 1 2
16. На основе какого анализа формируется программа социального развития коллектива ООО «УНТ-М»?	а) Выводы обычно делаются по субъективным соображениям б) Применяются отдельные общие методы, формулировки, но количественные методы используются редко в) Используются методы экономического анализа, экономико-математического моделирования	0 1 2
17. Насколько гибки методы анализа стратегии ООО «УНТ-М»?	а) Используются стандартные методики б) Методики несколько различаются в соответствии со спецификой предмета в) Постоянно совершенствуются	0 1 2
18. Как учитываются при формулировке плана риск и неопределенность в ООО «УНТ-М»?	а) Используется один вариант развития б) Используется несколько вариантов в) Риск и неопределенность учитываются с помощью специальных количественных методов	0 1 2
19. Как при планировании в ООО «УНТ-М» учитывается развитие других организаций?	а) Мало или вообще не учитывается б) Учитывается в некоторой степени в) Делается попытка количественно оценить развитие других организаций в отрасли, регионе	0 1 2
20. По чьей инициативе разрабатывается программа социального развития коллектива ООО «УНТ-М»?	а) По указанию руководства организации б) По инициативе извне в) Решение принято самостоятельно коллективом	0 1 2

Анкета «Выявление взаимосвязи между мотивацией работника, его квалификацией, полом, возрастом, заработком и трудовой активностью» в ООО «УНТ-М»

Уважаемые сотрудники ООО «УНТ-М», просим Вас принять участие в проводимом нами анкетировании. Целью является анализ существующей в Вашей организации системы мотивации.

Инструкция по заполнению: Прочтите вопросы, выберите и проставьте любой значок напротив соответствующего варианта ответа.

Заранее благодарим за сотрудничество.

1. Ваш пол:
 - Женский
 - Мужской
2. Ваш возраст:
 - до 24 лет
 - 25 – 29 лет
 - 30 – 39 лет
 - 40 – 49 лет
 - 50 лет и старше
3. Занимаемая должность в ООО «УНТ-М» _____
4. Ваша квалификация:
 - низкая
 - средняя
 - высокая
5. Ваш средний заработок в ООО «УНТ-М»:
 - до 25000 руб.
 - 25000 – 30000 руб.
 - 30000 – 35000 руб.
 - 35000 – 40000 руб.
6. Как Вы оцениваете Вашу трудовую активность в ООО «УНТ-М»?
 - очень инициативен (а), постоянно предлагаю различные новшества;
 - достаточно инициативен (а), время от времени предлагаю что-то новое;
 - недостаточно инициативен (а);

- совсем безынициативен (а).
7. Какая форма мотивации труда в ООО «УНТ-М» для Вас наиболее значима?
- материальная
- комфортная (бытовые условия труда, атмосфера в коллективе)
- самореализация
- социометрическая

Анкета «Исследование основных мотивов к труду работников организации
(внутренние побуждающие силы)» в ООО «УНТ-М»

Уважаемые сотрудники ООО «УНТ-М», проставьте балльную оценку для мотивов труда по шкале от 1 до 10 (причем 1 – наименьший балл).

Баллы

I. Социальные мотивы:

- 1.1. потребность быть в коллективе
- 1.2. самоутверждение (признание)
- 1.3. достижение успеха
- 1.4. самовыражение (самореализация)
- 1.5. стабильность
- 1.6. приобретение нового (знания, вещей и т.п.)
- 1.7. альтруизм
- 1.8. состязательность (потребность в соревновании)
- 1.9. перспектива (карьерный рост)
- 1.10. свободное время

II. Физиологические мотивы:

- 2.1. питание
- 2.2. жилье
- 2.3. отдых
- 2.4. комфорт
- 2.5. активность
- 2.6. отсутствие боли

III. Психологические мотивы:

- 3.1. безопасность
- 3.2. причастность к главной цели предприятия
- 3.3. партнерство
- 3.4. нахождение в определенной социальной группе

Анкета «Оценка персоналом ООО «УНТ-М» кадровой политики»

1. Ваше Фамилия Имя Отчество _____
2. Ваша должность в ООО «УНТ-М» _____
3. Как бы Вы охарактеризовали коллектив ООО «УНТ-М»:
 - сплоченная команда единомышленников;
 - группа профессионалов, работающая на результат;
 - группа людей, которая приходит на работу только ради заработной платы;
 - ряд небольших групп с разными целями;
4. Чем Вы более всего недовольны на предприятии ООО «УНТ-М»:
 - размером заработной платы;
 - отсутствием перспектив роста;
 - большим объемом работ;
 - отсутствие командного духа;
 - другое _____
 - в целом всем доволен (а).
5. Какую систему расчета заработной платы на Ваш взгляд разумнее применять в ООО «УНТ-М»:
 - оклад;
 - оклад + процент от личного результата работника;
 - оклад + бонус по общим результатам деятельности;
 - оклад + процент отличного результата работника + бонус по общим результатам деятельности;
 - оклад + премия – штрафы;
 - другое _____
6. Кто участвует в процессе определения заработной платы работника ООО «УНТ-М»?
 - руководитель;
 - главный бухгалтер;
 - непосредственный начальник работника;
 - сам работник.
7. Знаете ли Вы, как рассчитывается Ваша заработная плата в ООО «УНТ-М»?
 - да, подробно ознакомлен (а);

- да, в общих чертах;
- нет.
8. Проводятся ли неформальные внерабочие мероприятия в ООО «УНТ-М», если да то участвуете ли Вы в них?
- не проводятся;
- проводятся, но я не участвую;
- проводятся, и я принимаю активное участие.
9. Что может Вас замотивировать более эффективно трудиться в ООО «УНТ-М»?
- увеличение заработной платы;
- возможность карьерного роста;
- предоставление организацией Вам возможности решить свои социальные проблемы;
- возможность развития профессионального мастерства;
- создание благоприятного психологического климата в коллективе;
- другое _____
10. Какие методы контроля используются в ООО «УНТ-М»?
- контроль времени начала и окончания рабочего дня;
- проверка того, как работник использует рабочее время;
- контроль взяточничества;
- контроль внешнего вида работника.
11. Какие виды поощрения на Ваш взгляд наиболее эффективны в ООО «УНТ-М»?
- персональные денежные премии по результатам труда работника;
- вручение грамот, дипломов, значков;
- устная похвала работника в индивидуальной беседе;
- устная похвала работника на общем собрании организации;
- путевки в санаторий;
- ценные подарки;
- доставка работников от дома до организации и обратно;
- другое _____

Еще раз благодарим Вас за сотрудничество.

Анкета по оценке деловых качеств работника ООО «УНТ-М»

Должность и ФИО специалиста ООО «УНТ-М» _____

Наименование подразделения ООО «УНТ-М» _____

Руководитель подразделения ООО «УНТ-М» _____

Инструкция: При оценке приведенных ниже качеств поставьте напротив выбранного балла галочку.

Заполняется две анкеты: одна – непосредственным руководителем ООО «УНТ-М», другая – самооценка специалиста ООО «УНТ-М».

№	КАЧЕСТВА	Оценка в баллах									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Быстро осваивает новое										
2	Способен переносить большие нагрузки в работе										
3	Может долго заниматься скучной работой										
4	Нравиться делать несколько разных дел										
5	Любит работать с цифрами										
6	Нравиться работать с бумагами и документами										
7	Нравиться работать с информацией: анализировать, классифицировать, обобщать ...										
8	Нравиться работать с людьми										
9	Привлекает сложная работа, требующая напряжения ума										
10	Предпочитает работать не отклоняясь от четких инструкций										
11	Предпочитает самостоятельно решать, что, кем и когда делать на своем участке работы										
12	Нравится объяснять, показывать, учить										
13	Нравится ответственная работа										
14	Уверен в своих силах										
15	Умеет рационально организовать работу других людей										
16	Умеет контролировать и оценивать работу других										
17	Умеет правильно строить отношения с людьми										
18	Учитывает мнение окружающих в своей работе и поведении										
19	Умеет не показывать свое дурное настроение										
20	Не повышает голос в конфликтных ситуациях										

ФИО руководителя (специалиста) ООО «УНТ-М» _____ Подпись _____

Дата проведения оценки _____

Анкета «Исследование профессиональной реализации работника» в ООО
«УНТ-М»

Вам предлагается принять участие в исследовании, направленном на выявление ценностных ориентаций личности. Ваша анкета останется анонимной, поэтому постарайтесь отвечать на вопросы наиболее открыто.

Инструкция по заполнению: Прочтите вопросы, выбрав верный на Ваш взгляд ответ, обозначьте его галочкой (V), либо подчеркните.

Заранее благодарим Вас за сотрудничество.

Пол _____ Возраст _____

Должность (профессия) _____ Стаж работы _____

1. Считаете ли Вы свою работу в ООО «УНТ-М» полностью подходящей Вашей личности?

Да

Нет

2. Считаете ли Вы свою работу в ООО «УНТ-М» интересной?

Да

Нет

3. Если в предыдущем вопросе Вы отметили Да, то укажите, что Вы считаете наиболее интересным в своей работе в ООО «УНТ-М»?

(Выберите любые 3 ответа).

Возможность карьерного роста

Разноплановое общение с коллегами

Возможность работать над интересными проектами

Возможность повышения квалификации (обучение)

Деловые контакты

Возможность реализации своих идей

Другое _____ (укажите, что именно)

4. Сколько процентов жизни (имеется в виду Ваше жизненное пространство, а не время) у Вас занимает работа в ООО «УНТ-М»?

_____ (укажите примерную цифру)

5. Выявленный в предыдущем вопросе процент:

Вполне Вас удовлетворяет

Нет, хотелось, чтобы он был ниже

Нет, хотелось, чтобы он был выше

6.Оцените свою деятельность на работе в ООО «УНТ-М»:

очень плохая

плохая

средняя

хорошая

очень хорошая

блестящая

7.Вы считаете, что Ваш потенциал реализуется на работе в ООО «УНТ-М»?

Да

Частично

Нет

8.Вы полностью вкладываетесь в свою работу в ООО «УНТ-М»?

Да, часто

Нет, редко

Иногда

9.Какие из перечисленных ниже утверждений Вам наиболее близки? (Выберите любые 4 ответа).

- Вы считаете себя человеком, который «горит своим делом»
- Работа в ООО «УНТ-М» редко мешает Вашей личной жизни
- Вы считаете, что карьеризм – это скорее положительная черта характера
- Вы заранее планируете отдых и стараетесь подстроить под него свою работу
- Семья, друзья (не коллеги) часто ставят Вам в укор, что работа для Вас на первом месте
- Вы считаете, что карьеризм – это скорее отрицательная черта характера
- Ради интересного проекта Вы готовы на время отложить отдых
- Вы считаете, что работа – это всего лишь средство зарабатывания денег

10.В своей каждодневной работе в ООО «УНТ-М» Вы предпочитаете:

- Независимость и творчество в подходах к решению проблем
- Независимость, но четко прописанные инструкции
- Работу в строгом подчинении

11.Принимали ли Вы когда-нибудь участие в тренингах в ООО «УНТ-М»?

Да

Нет

12.Если в предыдущем вопросе вы отметили Да, то укажите, что Вам приносит наибольшее удовлетворение от тренинга? (Выберите любые 2 ответа).

Возможность получить новые знания, умения, навыки, применимые к текущей работе

Возможность максимально выразить себя

Возможность получить эмоциональный заряд

Возможность лучше узнать своих коллег

Другое _____ (укажите, что именно)

13.Вы судите о другом человеке по тому, какая у него работа и должность?

Да, этот фактор сильно влияет на мое суждение

Нет, я считаю что работа – это не главное в человеке

Затрудняюсь ответить

14.Ваша семья, друзья считают, что вы слишком много сил и энергии отдаете работе?

Да

Нет

Не знаю

15.Вы часто вне рабочего времени обсуждаете в кругу друзей (семьи) свои проекты в ООО «УНТ-М»?

Да

Нет

16.Вы считаете, что мало времени уделяете семье (друзьям)?

Да

Нет

17.Англичане время выходных называют «playing time» (время забав и отдыха от работы). Вы с этим согласны?

Да, я так провожу свои выходные

Нет, все время находятся дела, которые мне мешают

Нет, мне это не интересно

18.Выходные дни – это время, когда Вы (выберите любые 2 ответа):

Составляете рабочий план на следующую неделю

Отдыхаете, не думая о работе

Завершаете дела, которые вы не успели закончить во время рабочей недели

В основном спите, чтобы восстановить нервы к началу недели

Работаете

Другое

19. Часто ли в выходные вас не покидают мысли о работе?

Да, часто

Нет, мне удается расслабиться

20. У Вас есть любимые занятия, увлечения, хобби?

Да

Нет

21. Большинство Ваших интересов связано с профессиональной деятельностью?

Да

Нет

22. Как Вы проводите свой досуг? (Выберите любые 3 ответа)

- Встречаетесь с друзьями
- Проводите время в кругу семьи
- Ходите в кино, театры и прочее
- Читаете книги
- Смотрите телевизор
- Другое

23. Как давно Вы читали книгу, не связанную с Вашей профессиональной деятельностью?

Читаю постоянно

Больше месяца назад

Так давно, что не помню

24. Вы любите путешествовать?

Да

Нет

25. Склонны ли Вы к рефлексии? (рефлексия – способность человека к осознанию своей деятельности и собственного внутреннего мира).

Да, я иногда придаюсь подобным размышлениям

Нет, я считаю, что в этом нет никакой практической значимости

Я никогда об этом не думал

Еще раз благодарим Вас за сотрудничество.


















Процедура аттестации работников ООО «УНТ-М»

1. Общие положения.

1.1. Цель работы – проведение аттестации служащих ООО «УНТ-М».

1.2. Документы, используемые при выполнении работы, - тарифно-квалификационные характеристики по должностям служащих ООО «УНТ-М».

2. Графическая схема процедуры в ООО «УНТ-М».

№ п/п	Операции	Исполнители				
		Служащие	Руководители подразделений	Кадровая служба	Отдел кадров	Аттестационная комиссия
1.	Представление сотрудников на аттестацию		служебная записка 		кадровая справка 	
2.	Прохождение тестирования					результаты тестирования 
3.	Предоставление служебных характеристик на аттестуемых		аттестационные анкеты 			
4.	Формирование пакета документов	квартальный отчет 				
5.	Формирование аттестационной комиссии					
6.	Проведение процедуры аттестации					
7.	Формирование результатов аттестации				результаты в личное дело 	
8.	Утверждение результатов аттестации распоряжением руководителя					
9.	Разработка рекомендаций и предложений по результатам аттестации					

3. Описание операций процедуры.

3.1. Формирование аттестационной комиссии ООО «УНТ-М». Сформировав пакет документов по каждому аттестуемому сотруднику на основании Положения об аттестации сотрудников ООО «УНТ-М», формируется аттестационная комиссия, в состав которой входят: один из непосредственных руководителей, руководитель кадровой службы и руководитель юридического подразделения ООО «УНТ-М». Состав аттестационной комиссии утверждается Приказом генерального директора ООО «УНТ-М». Аттестуемый ООО «УНТ-М», не позднее, чем за две недели до проведения аттестации, должен быть ознакомлен с представленной на него характеристикой.

3.2. Проведение процедуры аттестации ООО «УНТ-М». Процедура аттестации проводится в присутствии руководителя структурного подразделения, в котором работает аттестуемый ООО «УНТ-М». Аттестационная комиссия ООО «УНТ-М» заслушивает сообщение аттестуемого о его работе и рассматривает представленные материалы. На основе этих данных и с учетом обсуждения результатов деятельности работника ООО «УНТ-М» аттестационная комиссия оценивает сотрудника, дает одну из следующих оценок:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год;
- не соответствует занимаемой должности.

Голосование проводится за каждую из оценок отдельно. Члены комиссии ООО «УНТ-М» имеют право голосовать только один раз. Результаты аттестации сообщаются работнику ООО «УНТ-М» непосредственно после голосования.

3.3. Разработка рекомендаций и внесение предложений по результатам аттестации сотрудников ООО «УНТ-М». Аттестационная комиссия ООО «УНТ-М» по результатам аттестации может также вносить рекомендации о поощрении отдельных работников ООО «УНТ-М» за достигнутые ими успехи, изменении должностных окладов по соответствующей должности, установлении, изменении или отмене надбавок к должностным окладам, о включении в резерв на выдвижение, понижении в должности или освобождении работников ООО «УНТ-М» от занимаемой должности, а также вносить предложения по повышению деловой квалификации, улучшению служебной деятельности аттестуемых лиц ООО «УНТ-М» и результатов их работы.

Положение по управлению карьерой работников ООО «УНТ-М»

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение разработано для оказания практической и методической помощи руководителям разных уровней и работникам кадровых служб по планированию карьеры руководителей, специалистов и служащих ООО «УНТ-М».

1.2. Карьера служащего ООО «УНТ-М» – это процесс деятельности, в ходе которой работающий в ООО «УНТ-М», продвигаясь по службе, осваивает новые технологии и технику, приемы, функциональные и должностные обязанности, менеджмент, социальные роли и т.д. При этом необходимо соблюдение условия взаимной заинтересованности в развитии карьеры как для ООО «УНТ-М», так и самого служащего. Карьера работника ООО «УНТ-М» – это мотивация к достижению успеха, знание самого себя, успех и самоотдача, самоконтроль и работоспособность, уверенность в себе и объективность и т.д., т.е. процесс успешной самореализации, сопровождающийся социальным признанием и являющийся результатом продвижения по служебной лестнице в ООО «УНТ-М».

1.3. Карьера служащего ООО «УНТ-М» почти полностью зависит от его желания ее развития, а организация должна содействовать этому, если это отвечает его планам.

1.4. Развитие карьеры работающего ООО «УНТ-М», т.е. переход от одного этапа к другому и т.д., всегда регулируется потребностью ООО «УНТ-М», и стремлением к этому его самого. Но администрации ООО «УНТ-М» и тем, от кого это зависит, следует иметь в виду, что карьера должна быть управляемым процессом.

2. Порядок планирования карьеры работника ООО «УНТ-М»

2.1. Основанием для составления плана развития карьеры может служить

наличие следующих показателей, характеризующих основную деятельность и поведение работника ООО «УНТ-М»:

- мотивация на карьере;
- качественный и эффективный труд в течение ряда последних лет;
- заключение аттестационной (конкурсной, приемной или другой) комиссии или руководителя предприятия ООО «УНТ-М»;
- профессиональная компетентность и эрудиция (подготовка) работника ООО «УНТ-М»;
- заключение или рекомендация другого предприятия, если работник ООО «УНТ-М» поступил (переведен) на работу с него;
- психологическая пригодность к требуемой деятельности в ООО «УНТ-М».

При этом рекомендуется составлять план карьеры работника ООО «УНТ-М» не менее чем на 5 и не более чем на 10 лет, так как адаптация к новой должности (особенно руководящей) происходит через 2-5 лет, а через 10 лет могут существенно измениться условия труда и т. д.

2.2. Карьера работника ООО «УНТ-М» должна строиться исходя из ряда принципов ее развития. Это позволяет выделить основные элементы, этапы и особенности карьеры работника ООО «УНТ-М» как процесса и учесть их в работе с человеком. В качестве основополагающих следует выделять такие принципы:

- индивидуальность, что предполагает определенную избирательность при управлении развитием карьеры работника ООО «УНТ-М», так как далеко не все руководители и специалисты могут удовлетворять предъявляемым требованиям (по способностям, возрасту, образовательному уровню и т.д.);
- заинтересованность ООО «УНТ-М» и работника в развитии карьеры;
- стимулирование (моральное и материальное) и материальное обеспечение условий труда, финансирование развития карьеры работника в

планах ООО «УНТ-М»;

- обязательность профессионального роста работника ООО «УНТ-М», что предполагает повышение квалификации, рост профессионализма (мастерства), соответствующее планирование и т.д.;

- социально-психологический комфорт и удовлетворенность работой в ООО «УНТ-М», что обеспечивается социальным признанием, ростом материального благополучия и т.п. (при повышении в должности или категории и т.д.);

- объективность, что предполагает исключение влияния субъективных факторов со стороны руководителей, планирующих и контролирующих развитие карьеры работника ООО «УНТ-М».

2.3. Управление развитием карьеры работника ООО «УНТ-М» рекомендуется выполнять кадровому специалисту с привлечением непосредственного руководителя работника.

2.4. План карьеры работника утверждается руководителем ООО «УНТ-М», с ним знакомятся:

- руководитель подразделения или отдела служащего ООО «УНТ-М»;
- соответствующие работники кадровой службы ООО «УНТ-М»;
- сам служащий ООО «УНТ-М», на которого составлен план.

2.5. Утвержденный план карьеры работника ООО «УНТ-М» хранится у кадрового специалиста ООО «УНТ-М» и (второй экземпляр) по решению руководителя ООО «УНТ-М» у руководителя подразделения или отдела ООО «УНТ-М», в котором состоит служащий ООО «УНТ-М».

Положение о премировании руководителей, специалистов отделов и подразделений и работников ООО «УНТ-М» по результатам аттестации

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение вводится в целях повышения материальной заинтересованности руководителей, специалистов отделов и подразделений и работников ООО «УНТ-М» в улучшении результатов своей деятельности, в повышении качества предоставляемых услуг.

1.2. Премированию по настоящему Положению подлежат руководители, специалисты отделов и подразделений ООО «УНТ-М» по результатам полугодовой аттестации, средняя оценка которой не менее 5 баллов.

1.3. Результаты аттестации и оценочная сетка утверждается аттестационной комиссией и генеральным директором ООО «УНТ-М».

2. Порядок премирования

2.1. При прохождении полугодовой аттестации работника ООО «УНТ-М» с результатом не менее 5 баллов премия по настоящему Положению начисляется в размере:

от 5 до 7 баллов:

руководителю отдела или подразделения ООО «УНТ-М» 35% от оклада по штатному расписанию;

специалисту отдела или подразделения ООО «УНТ-М» 20% от оклада по штатному расписанию;

работнику ООО «УНТ-М» 10% от оклада по штатному расписанию;

от 8 до 10 баллов:

руководителю отдела или подразделения ООО «УНТ-М» 50% от оклада по штатному расписанию;

специалисту отдела или подразделения ООО «УНТ-М» 35% от оклада по штатному расписанию;

работнику ООО «УНТ-М» 20% от оклада по штатному расписанию.

Премия начисляется на основании перечня работников, подлежащих премированию, утвержденного генеральным директором ООО «УНТ-М» по согласованию с аттестационной комиссией и кадровой службой ООО «УНТ-М».

2.2. В случае получения при прохождении аттестации оценки менее 5 баллов работник ООО «УНТ-М» депремируется:

от 2 до 5 баллов:

руководитель отдела или подразделения ООО «УНТ-М» в размере 15% от оклада по штатному расписанию;

специалист отдела или подразделения ООО «УНТ-М» в размере 10% от оклада по штатному расписанию;

работник ООО «УНТ-М» в размере 5% от оклада по штатному расписанию.

С выводом по результатам аттестации - не соответствует занимаемой должности.

2.3. Основанием для начисления премии по настоящему Положению ООО «УНТ-М» является:

заключение аттестационной комиссии ООО «УНТ-М»;

приказ генерального директора ООО «УНТ-М».