Негосударственное образовательное частое учреждение высшего образования
«МОСКОВСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»

кафедра «Менеджмент»

Форма обучения Заочная
Направление «Менеджмент»
Профиль Инновационный менеджмент

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

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

Выполнил(а)
Студент 5 курса
Андреева Елена Владимировна

_____
(подпись)
Научный руководитель
к.э.н., Акумова Наталия Вячеславовна

_____
(подпись)

«Допустить к защите
в Государственной экзаменационной комиссии»

Заведующий кафедрой «Менеджмента»
к.э.н., Соклакова Ирина Владимировна

_____
(подпись)
«____» _____20

Москва 2018

Негосударственное образовательное частное учреждение

высшего образования
МОСКОВСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Форма обучения Заочная
Направление «Менеджмент»

«УТВЕРЖДАЮ»
Зав. кафедрой «Менеджмент»
_____
«__» _____ 20__г.

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу студента
Андреевой Елены Владимировны
(фамилия, имя, отчество)

1. Тема работы «Совершенствование системы управления персоналом предприятия (на примере ООО «Мозаика»)».
Утверждена приказом по НОЧУ ВО МЭИ № _____от_____

2. Срок сдачи студентом законченной работы_____
3. Основные источники, необходимые для написания работы нормативно-правовая литература, учебная литература и монографии по теме работы, аналитические данные исследуемого предприятия.
4. Перечень подлежащих разработке вопросов
1) изучить теоретические вопросы системы управления персоналом организации;
2) провести анализ системы управления персоналом исследуемого предприятия, а также выявить достоинства и недостатки системы;
3) предложить направления совершенствования системы управления персоналом в исследуемой организации ООО «Мозаика»;
5. Перечень табличного и графического материала представлен 6 таблицами, которые содержат данные анализа динамики и состава персонала ООО «Мозаика», льготы сотрудников компании и показатели ее экономической деятельности, а так же предлагаемые мероприятия по улучшению финансового состояния предприятия. В работе представлено 3 рисунка.
6. Дата выдачи задания_____

Руководитель_____
(подпись)

Задание принято к исполнению _____
(дата)

_____
(подпись студента-дипломника)

Оглавление

Введение……4
ГЛАВА 1. Теоретические основы управления персоналом на предприятиях……8
1.1. Понятие и сущность системы управления персоналом на предприятиях……8
1.2. Принципы и функции управления персоналом на предприятии….18
1.3. Современные методы управления персоналом на предприятии….27
ГЛАВА 2. Анализ системы управления персоналом в ООО «Мозаика»……33
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия…..33
2.2. Количественный и качественный состав персонала……37
2.3. Оценка системы управления персоналом……..45
2.4. Выявление проблем системы управления персоналом на предприятии……..56
ГЛАВА 3. Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Мозаика»……62
3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии……63
3.2. Экономические методы совершенствования системы управления персоналом……70
Заключение……75
Библиография……79
Приложения……82

Введение

Управление персоналом – является сложным и многогранным процессом, который объединяет в себе множество самых разнообразных аспектов. Персонал – это один из самых ценных ресурсов для любой организации, но, одновременно с этим, это один из самых сложных объектов для управления, так как нужно найти подход не только к персоналу как к единому целому, но и к каждому сотруднику, как неотъемлемому элементу.

Процесс управления человеческими ресурсами на предприятии будет эффективен лишь в том случае, когда имеется стратегия, а также взаимосвязь между стратегией, политикой и системой управления. При этом важно, чтобы цели были поставлены правильно и система управления человеческими ресурсами выстроена таким образом, чтобы работать на достижение этой цели. В этой связи основное и особенное место в вопросах управления персоналом занимает система данного управления, особенности ее построения, эффективности функционирования и дальнейшего совершенствования и развития в динамично меняющихся условиях.

Актуальность темы. В динамично меняющихся условиях хозяйствования современной организации, совершенствоваться должны не только методы осуществления хозяйственной деятельности, но и факторы управления предприятием. А система управления персоналом в этом плане играет одну из первостепенных ролей. От того как четко и слаженно работает коллектив, насколько грамотно он управляется напрямую зависит успешное функционирование и развитие любой организации.

Целью написания данной работы является изучение и анализ системы управления персоналом исследуемой организации с целью разработки мероприятий по ее совершенствованию (на примере ООО «Мозаика»).

Для достижения поставленной цели в данной работе необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть понятие и сущность системы управления персоналом в организации.

2. Сформулировать принципы и функции управления персоналом на предприятии.

3. Рассмотреть современные методы управления персоналом в организациях.

4. Провести анализ качественного и количественного персонала исследуемой организации.

5. Провести анализ системы управления персоналом исследуемой организации и выявить основные проблемы в реализации управленческих процессов.

6. Разработать комплекс конкретных мероприятий по повышению эффективности функционирования системы управления персоналом исследуемого предприятия.

7. Дать оценку экономической эффективности системы управления персоналом исследуемого предприятия.

Объектом исследования данной работы является система управления организацией ООО «Мозаика».

Предмет исследования – система управления персоналом ООО «Мозаика».

Методы исследования включают теоретические методы изучения поставленных вопросов, элементы сравнительного анализа, а так же эмпирические методы исследования с целью подтверждение теоретических исследований.

Степень исследованности данной темы весьма высока. В России вопросы управления персоналом получили широкое распространение в связи с переходом страны от административно-планового к рыночному механизму хозяйствования. Сегодня персонал рассматривается не просто как один из инструментов достижения высоких показателей в работе, а как главный и наиболее ценный ресурс организации, который призван обеспечить всестороннее и гармоничное развитие организации. Множество отечественных и зарубежных специалистов в области управления

персоналом посветили данной проблеме свои труды. Каждый из авторов приводит собственное видение процессов, технологий и методов управления персоналом, которое основано на личном опыте данных специалистов, а так же индивидуальной позиции в вопросах управления персоналом. В данной работе используется материал из трудов таких известных специалистов в вопросах управления персоналом как В.В. Травин, Н.П. Беляцкий, А.И. Кочеткова, Стэнли Янг, Ф. Хедоури и прочих.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанные предложения будут носить актуальный характер при реализации мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом для исследуемой компании.

Представленная ВКР имеет классическую структуру и состоит из нескольких основных разделов.

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, формулируются цели работы и задачи для их достижения, объект и предмет исследования. Так же здесь характеризуются методы исследования, обосновывается практическая значимость работы и формулируется новизна изложения проблем исследования.

В теоретической части ВКР приводится понятие и сущность системы управления персоналом в современных условиях ведения хозяйственной деятельности. Так же в данном разделе формулируются основополагающие принципы системы управления персонала, а так же рассматриваются функции данного управления. Здесь же исследуются современные методы управления персоналом.

Вторая глава работы является исследовательской. Здесь приводится и характеризуется объект прикладного исследования – ООО «Мозаика». Проводится комплексный анализ качественной и количественной структуры персонала объекта исследования, оценивается динамика персонала во времени за определенный период. Далее в данном разделе изучается и анализируется система управления персоналом исследуемого предприятия, выявляются ее сильные стороны, а так же основные недостатки в системе управления персоналом организации.

В третьей части работы приводятся определенные рекомендации, направленные на повышение эффективности функционирования системы управления персоналом исследуемого предприятия на основе выявленных проблем управления. Так же здесь дается оценка экономической эффективности системы управления персоналом исследуемого предприятия в динамике.

В заключении обобщаются ранее сделанные выводы по результатам проделанной работы в каждом из разделов.

Список библиографических источников содержит весь комплекс источников и литературы, которые были применены в процессе написания данной работы.

ГЛАВА 1. Теоретические основы управления персоналом на предприятиях

1.1. Понятие и сущность системы управления персоналом на предприятиях

Система управления персоналом предприятия – это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, которые отличаются функциональными целями, действуют автономно, но направленные на достижение общей цели[1].

[1] Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2014. С. 74.

Прежде чем рассматривать систему управления персоналом предприятия следует дать характеристику ее основному элементу – непосредственно самому персоналу. Данный момент является очень важным, так как для понимания целей системы управления персоналом необходимо изучить элементы данной системы. Несомненно, что персонал любого предприятия требует самого пристального внимания со стороны руководства. Поэтому система управления персоналом организации должна строиться исходя из принципов рациональности и учета интересов каждого работника. Важно помнить, что у персонала есть не только обязанности, но и права.

Каждый имеет право на труд[2], каждый человек в ходе своей жизни работает в определенной отрасли, составляя персонал организации наряду с другими сотрудниками.

Персонал – совокупность работников организации, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции.

Вообще, существует большое количество определений понятия «персонал», все они различаются своей формулировкой, так как делают упор на разные аспекты. Так же существует множество классификаций персонала по различным признакам, мы приведем наиболее общую классификацию. Итак, весь персонал компании можно разделить на[3]:

1. Промышленно-производственный – данная категория персонала непосредственно участвует в производстве продукции и результатом такой деятельности выступают различные материальные блага (одежда, автомобили, мебель и т.д.). Эта большая категория, в свою очередь делится на следующие группы:

- рабочие – это персонал, который осуществляет деятельность в материальном производстве преимущественно с применением физического труда. Рабочие могут быть классифицированы на основной и вспомогательный персонал. Основной персонал составляют рабочие, занятые

[2] Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 дек. 1993 г. (с учетом поправок от 30 дек. 2008 г. № 6-ФКЗ, от 30 дек. 2008 г. № 7-ФКЗ) // Рос. газ. 2009. – № 7. – 21 янв.

[3] Беляцкий Н.П. Управление персоналом. – Минск: Экоперспектива, 2014. С. 67.

непосредственно в цехах по производству продукции, а вспомогательный персонал составляют рабочие, занятые во вспомогательных и обслуживающих цехах.

- служащие – это персонал, который осуществляет свою деятельность в процессе управления производством. У этой категории персонала обычно преобладает умственный труд с использование технических средств управления. Результатом их трудовой деятельности является изучение проблем управления, создание новой информации, подготовка управленческих решений, реализация и контроль исполнения решений.

- руководители – работники, занимающие должности руководителей предприятия и их структурных подразделения, а также их заместители. Специалисты – инженеры, экономисты, социологи, юристы. Собственно служащие – младший технический персонал, табельщики, учетчики, делопроизводители.

2. Непроизводственный персонал – работники не участвующие в производстве (повара, дворники, воспитатели и т.д.).

Графически данную классификацию можно представить в виде, изображенном на рисунке 1.

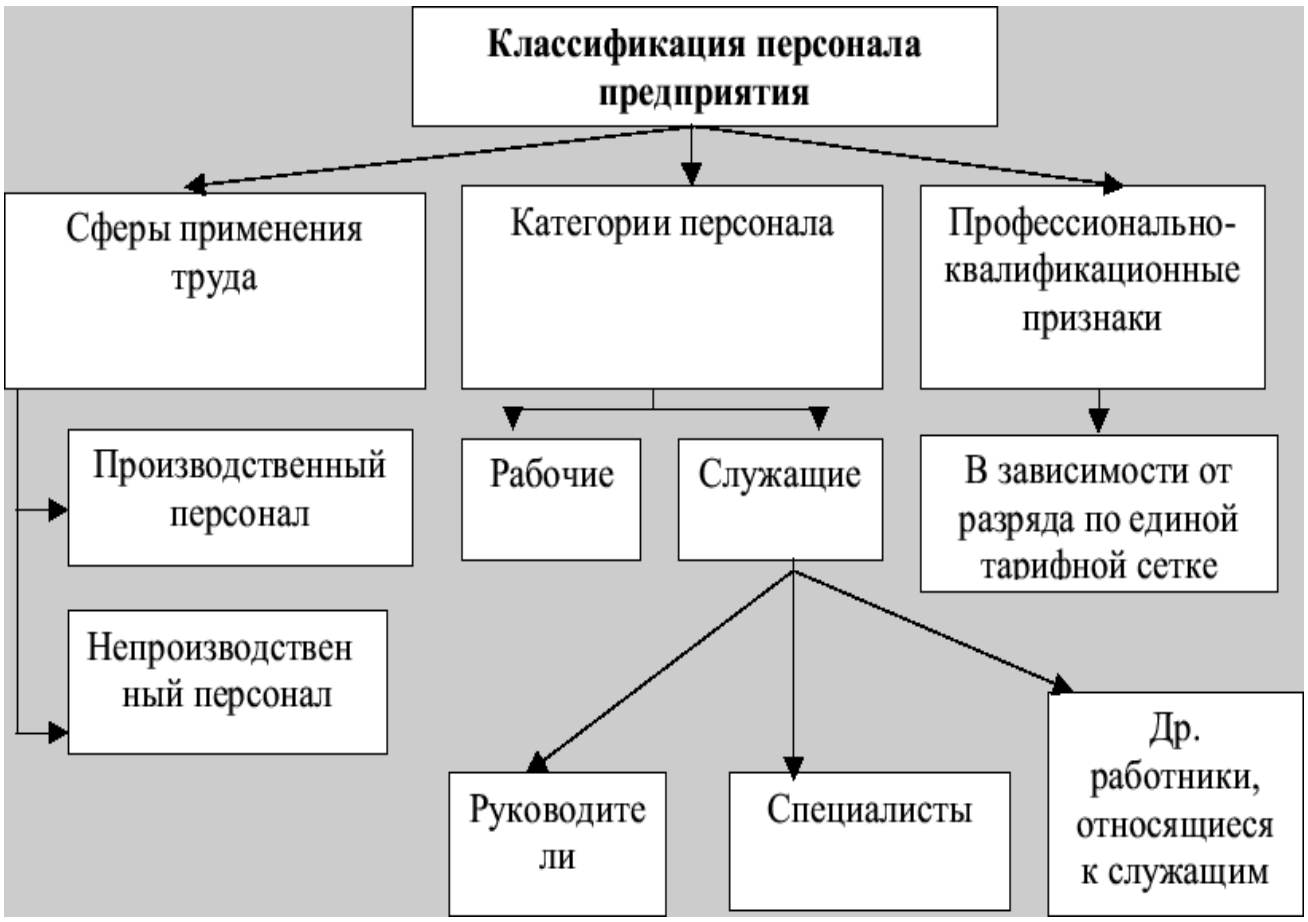

Рис. 1. Классификация персонала предприятия

Таким образом, можно сделать вывод, что классифицировать персонал можно различным образом, исходя из целей и специфики деятельности организации, но представленная выше классификация является наиболее общей и распространенной.

Руководство людьми (или управление персоналом) – дело не менее тонкое, чем строительство дома, и здесь не следует полагаться на то, что «авось получится». И старые проблемы не исчезают, и возникают новые, да еще похуже прежних.

Рассмотрим теперь сущность системы управления персоналом предприятия, хотя о ее назначении уже было упомянута ранее. Персонал любой организации представляет собою ее основную и неотъемлемую часть, так как любая организация – это взаимодействие людей, которые объединены общими принципами. Именно данное взаимодействие и призвана координировать и регулировать система управления персоналом

предприятия посредством определенного набора средств и методов. Качественная система управления персоналом способна дать организации очень значимое конкурентное преимущество.

Сущность системы управления персоналом организации лучше всего выразить через ее цели, которые графически представлены на рисунке 2.

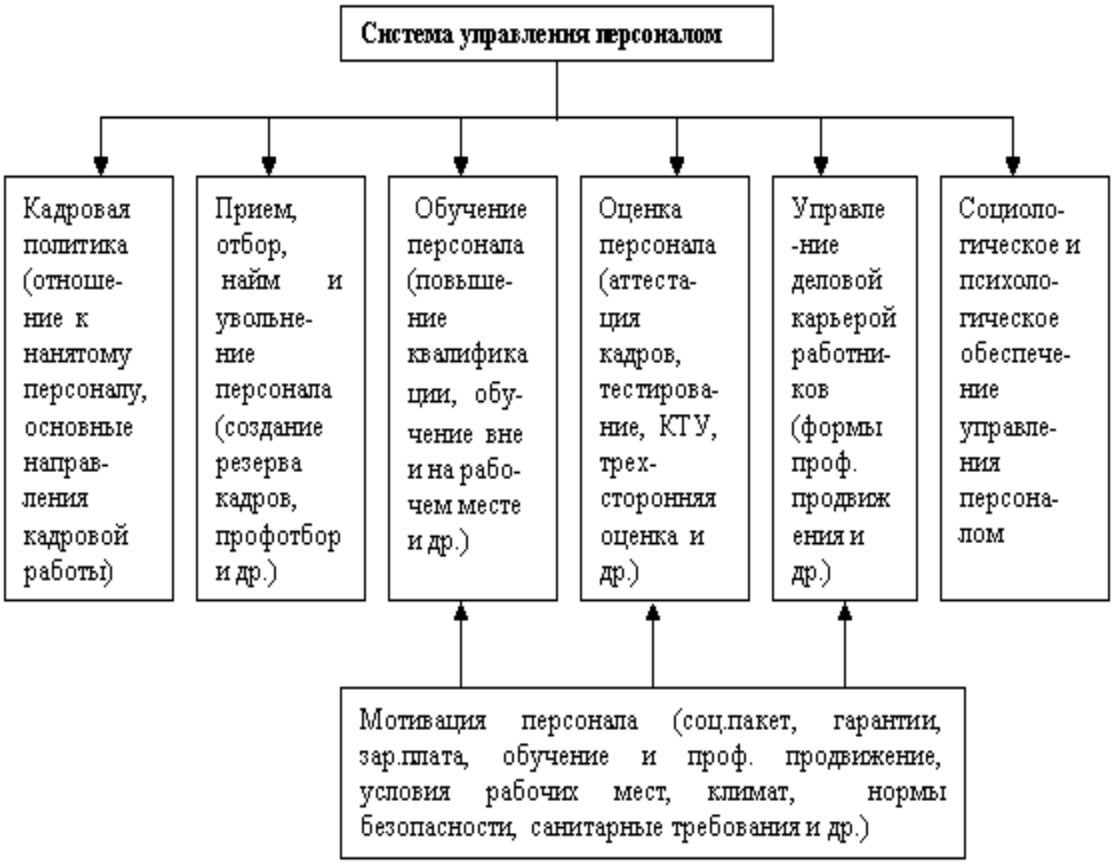

Рис. 2. Цели системы управления персоналом организации

В наше время успех организации все больше и больше зависит от очень важного и сложного фактора, фактора человеческого – от вашего персонала. Построение системы управления персоналом помогает распутать клубок проблем. Можно начинать с разных «ниточек», но важно двигаться систематически и не бросать начатую работу на полпути.

«Управление персоналом или, как говорят иногда, человеческими ресурсами (или капиталом) организации – это формирование и развитие высококвалифицированного кадрового потенциала, человеческого

потенциала, способного эффективно реализовать планы развития организации»[4].

Когда приходит понимание, что привлечь клиента возможно, но удержать его мы можем только тогда, когда у нас высоко развитый персонал, тогда приходит понимание, что деньги в организацию приносит персонал.

Это самый удобный, самый выгодный этап для управления персоналом, тогда на построение системы управления персоналом спокойно выделяют необходимые ресурсы: деньги, время, вакансии.

Лучшее время для управления персоналом наступает тогда, когда компания уже выросла, и нее появились средства для того, чтобы вкладывать их не только в развитие производства или расширение рынка, но и в сотрудников, приносящих деньги.

Говоря о системе управления персоналом, необходимо отдавать себе отчет в том, что это не только и не столько технологии, процедуры, документы и регламент, но и искусство.

Хорошую систему управления персоналом можно создать за год-два, если начинать, как говорится, «с нуля». Если в компании есть опытные люди, которые уже занимаются вопросами работы с персоналом, на это уйдет и меньше времени.

Если же нет менеджера по персоналу, чаще всего подобную работу должен выполнять руководитель, как глава компании, а так же линейные руководители, как те, кто непосредственно взаимодействует с людьми. Основные направления работы в области управления персоналом неизменны, они существуют для каждой организации. Ниже приводится полный перечень задач, из которого, в зависимости от финансовых возможностей организации, готовности руководства и имеющихся человеческих ресурсов, прежде всего, сотрудников кадровой службы, можно выбрать основные, чтобы построить хорошую систему управления персоналом.

До той поры, пока не сталкиваются с серьезными кризисами, на

[4] Егоршин А.П. Управление персоналом – Н. Новгород: НИМБ, 2015. С. 25.

управление персоналом, к сожалению, серьезного внимания не обращают. Управление персоналом рождается лучше всего тогда, когда люди уже поняли всю необходимость, осознали, что без персонала делать уже больше нечего, что именно он приносит деньги, которые дает клиент. И тогда можно двигаться вперед, и тогда создавать систему управления персоналом, достаточно серьезную и четкую.

При построении системы управления персоналом на предприятии следует руководствоваться рядом принципов, среди которых наиболее важными являются следующие[5]:

– обусловленность функций управления персоналом целям производства (функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства);

– первичность функций управления персоналом (состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, числа и трудоемкости функций управления персоналом);

– экономичность (предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом. В случае если после мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом затраты на управление увеличились, то они должны перекрываться эффектом в производственной системе, полученным в результате их осуществления);

– прогрессивность (соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам);

– комплексность (при формировании системы управления необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления, т.е. связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.);

– перспективность (при формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития предприятия);

[5] Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом: Учеб. пос. – М.: ГЕЛАН, 2016. С. 41.

– оперативность (своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения);

– оптимальность (многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производств);

– простота (чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает);

– научность (разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления с учетом изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях);

– иерархичность (в любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления);

– автономность (в любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей);

– согласованность (взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями предприятия и синхронизированы во времени);

– многоаспектность (управление персоналом как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и т.п.):

– прозрачность (система управления персоналом должна содержать единую доступную терминологию, деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых подходах для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом);

– комфортность (система управления персоналом должна обеспечить

максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком.).

– концентрация усилий (рассматривается в двух направлениях: концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решение основных задач или концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование);

– специализация (разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и других служащих) Формируются подразделения, специализирующиеся на выполнении групп однородных функций).

Таким образом, можно сделать вывод, что система управления персоналом является сложным и многогранным процессом, который должен строиться на основе определенных принципов. Лишь это позволит выстроить действительно качественную систему управления, которая будет отвечать поставленным требованиям, будет обеспечивать качественное функционирование персонала в самых разных условиях.

С чего начать построение системы управления персоналом организации?

1. Для начала нужно определить миссию организации, видение будущего и основные долгосрочные и краткосрочные планы достижения запланированных результатов.

«Миссия – это основа деятельности. Она выражает то, что хочет дать компания для своих потребителей и почему. Миссия фокусируется на ценностях, в ней заложена основная идея компании, сконцентрированная на том, что есть в компании особенного отличного от других. Видение определяет то, к чему мы стремимся. Видение способствует мотивации во всей организации. Поэтому его формула должна вдохновлять каждого. Оно

должно быть реализуемым и вместе с тем высоко амбициозным»[6].

Долгосрочные планы – это этапы, которые должна пройти организация для достижения запланированных результатов.

Краткосрочные способы – это ближайшие управленческие задачи, на которые делятся долгосрочные плана.

Когда определили путь развития организации, нужно решить, какой персонал нужен для достижения целей. Необходимо определить идеальную организационную компании, численность, квалификационный состав, основные требования и ожидания к работе сотрудников, а так же запланировать какую сумму денежных средств можно выделить для финансирования создания системы управления персоналом и работы с ним (бюджет на персонал).

От размера бюджета на персонал зависит выбор разработчика системы (внешний консультант или решение задачи собственными силами). Практика показывает, что самые эффективные программы разработаны при тесном сотрудничестве совместными усилиями внешнего эксперта и представителей трудового коллектива.

2. Далее, необходимо узнать, насколько сотрудники компании соответствуют представлениям об идеальном персонале.

Для этого в первую очередь нужно проверить насколько полно и грамотно ведется (а может и совсем не ведется) кадровый учет. Правильно организованный учет персонала – это не только требования трудового законодательства, гарантия защищенности руководства компании при трудовых спорах или проверок контролирующих органов, это еще и источник ценных сведений о сотрудниках (возраст, образование, опыт работы, трудовой стаж и т.д.).

Для проверки состояния кадрового учета обычно приглашают внешних экспертов, которые проводят кадровый аудит.

---

[6] Кибанов А.Я. Комплексное проектирование системы управления в торговой организации. – М.: МИУ, 2014. С. 112.

Кадровый аудит – комплекс мер, включающий в себя диагностику юридической и делопроизводственной корректности оформления кадровых документов компании, рекомендации по устранению допущенных компанией ошибок в кадровых документах.

3. Каждому руководителю интересно знать: поддерживают ли сотрудники планы относительно развития компании, и что они думают о сегодняшнем положении дел, о стили управления и организации труда, насколько они лояльны и мотивированы, удовлетворены своей работой, что может удержать сотрудников в данной компании?

Для этого нужно провести мониторинг удовлетворенности персонала. Разрабатывается специальная анкета и проводится опрос всего персонала (и руководители и подчиненные). Состав и количество вопросов анкеты определяете исходя из того, какую информацию необходимо получить. Если в компании нет специально подготовленного кадровика, то поручить проведение мониторинга лучше внешним консультантам (у них есть готовые варианты анкет, отработанная методика обработки материалов, а так же (что очень важно) они являются независимой стороной, что является гарантией достоверности результатов и непредвзятого анализа).

Мониторинг удовлетворенности персонала – наиболее эффективный способ взглянуть на организацию глазами сотрудников. В зависимости от того, как сотрудники компании воспринимают происходящее, они могут стать ключевым ресурсом для реализации планов и стратегии руководства, а могут раз и навсегда поставить крест на любых его начинаниях.

Результаты мониторинга помогут нам далее в корректировке планов и целей компании, выработке стратегии и тактики внедрения изменений. На основе полученного анализа разрабатываются основные программы и положения по управлению персоналом (положение о персонале, программы лояльности персонала и мотивации труда, положение о развитии и обучении сотрудников, коллективный договор и др.), т.к. ярко видны проблемы в организации труда, мотивы и стимулы эффективной работы, качество

персонала и его отношение к руководству компании.

4. Так необходимо выяснить уровень квалификации сотрудников, необходимость в обучении, кадровых перестановках, актуальные требования к персоналу и потенциал улучшения качества и результативности работы. Для этого проводят оценку персонала.

Оценка работника представляет собой процедуру, проводимую с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям.

1.2. Принципы и функции управления персоналом на предприятии

Эффективное управление персоналом базируется на ряде основополагающих принципов, к важнейшим из которых относятся следующие[7]:

1. Принцип формирования эффективных обратных связей. Руководство организацией, разрабатывая и реализуя стратегию ее деятельности, должно получать достоверную и объективную информацию с рабочих мест руководителей и специалистов о конкретных особенностях и проблемах, возникающих при реализации стратегии.

Добиться получения такой объективной информации – задача достаточно трудная, так как нередким явлением является традиционное желание подчиненных скрыть негативную информацию, даже если причины возникновения соответствующих негативных ситуаций лежат вне их сферы деятельности и полномочий. Подчас они находятся вообще за границами организаций. Но опытные подчиненные хорошо знают возможную реакцию руководства на попытки его информирования о каких-то важных проблемах и трудностях. А реакция эта состоит в возникновении чувства неприязни к

[7] Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник для студентов и аспирантов вузов – М.: МГУ, 2014. С. 71.

подчиненным, подсознательная основа чего– отождествление причин возникновения проблем с источниками информации, то есть другими словами, в установлении знака равенства между градусником и температурой. Такая позиция и реакция руководства на подобного рода информацию приводит, в конце концов, к тому, что оно само лишает себя важной части информации, что приводит в результате к неадекватным решениям, а значит, и к новым, серьезным проблемам. Такая позиция в итоге оборачивается бумерангом для руководства.

2. Принцип системности. Суть его состоит в том, что организация рассматривается как совокупность элементов и связей между ними, а сама она оказывается, как бы погруженной в окружающую внешнюю среду.

При системном подходе к организации выявляется, что любые изменения в составе элементов и связях между ними оказывают свое влияние на остальные остающиеся элементы и связи.

Яркой демонстрацией этого явления и этих зависимостей, например, явилось появление многих новых и смежных проблем на российских фирмах и предприятиях при попытках организации в них маркетинговых подразделений. На предприятиях особо острые конфликты возникали между подразделениями маркетинга и производством. Причина этих конфликтов кроется в разных и даже противоположных целевых установках этих подразделений. Если философией и целью деятельности профессионально организованного маркетингового подразделения является принцип «Производить только то, что продается (имеет сбыт)», то философия производства большинства предприятий принципиально противоположна: «Продавать то, что сейчас производится».

3. Принцип целостности организации. Его главный смысл – рассмотрение организации, как единого целого. Одним из следствий этого принципа является бесперспективность каких-то временных, разовых и локальных усилий.

4. Принцип справедливости. Руководитель при формировании и

определении своей концепции и линии поведения по отношению к каждому из подчиненных должен максимально придерживаться этого принципа, быть объективным при оценке сотрудников, не заводить «любимчиков» (которые, кстати, первыми могут предать) и не подогревать в себе чувство неприязни к тем подчиненным, которые в силу своих личных данных и качеств могут вызвать такое чувство. Особенно осторожным и тактичным следует быть к талантливым и высокопрофессиональным сотрудникам, которые уже в силу этих своих качеств не укладываются в стандартные рамки представления о работниках организации.

Касаясь отношения к талантам Роберт Макнамара в начале 80-х годов в одной из своих статей писал: Лишь та система управления организацией совершенна, которая позволяет выискивать таланты, лелеет и всемерно поддерживает их»[8].

5. Принцип сопричастности. Мощным резервом и средством повышения эффективности труда персонала является его регулярное и максимально возможное информирование о делах фирмы, ее целях, задачах, проблемах ее функционирования, неудачах и успехах.

Впервые этот метод был применен на японских фирмах и еще с начала 70-х годов в виде реализации принципа «Большой семьи», когда каждый понедельник стали проводиться собрания с приглашением всех сотрудников фирмы, вплоть до уборщиц, где руководство фирм подробно делилось отмеченной выше информацией со всеми сотрудниками. Такая, намеренно создаваемая и поддерживаемая атмосфера, порождает чувство сопричастности сотрудников к целям и задачам фирмы.

Но нет более негативного фактора, препятствующего созданию такой атмосферы, чем барство, дистанцирование от персонала и демонстрация перед ними своего высокого социального и должностного статуса.

В качестве неосознанной ответной реакции персонала такой руководитель получает полное равнодушие персонала организации к ее и его

[8] Джонсон Р., Каст Ф. Системы и руководство. – М.: Альфа, 2013. С. 121.

проблемам, что, в конце концов, может представить серьезную угрозу фирме, особенно в критические периоды ее деятельности.

6. Принцип человечности. При реализации задач управления персоналом руководящему составу организации целесообразно исходить из кажущегося для людей, не относящихся к данной организации, естественного положения: руководитель и его подчиненные равны между собой, как личности во всех отношениях, при одном обязательном исключении – различия в должностном статусе и праве руководителя распоряжаться деятельностью подчиненных. Поэтому крайне нежелательны любые проявления неуважения человеческого достоинства. Руководитель, естественно, имеет право наказывать подчиненных за совершенные поступки и нарушения, но, во-первых, степень наказания должна быть адекватна степени проступка, а во-вторых, наказание подчиненного должно быть без его унижения. В частности, опытные руководители не допускают публичных «разносов» подчиненных, а если их делают, то только без присутствия других подчиненных и, тем более, не превращают их в сведение счетов и только на основании объективной вины подчиненного. Унижая подчиненного, руководитель унижает и себя, а наказание при этом не достигает своих целей, так как униженный человек только затаит в себе обиду и озлобленность и всегда может найти способ выместить их на работе без того, чтобы быть обвиненным в этом.

7. Принцип сочетания теории и практики управления. До сих пор среди значительной части руководителей фирм, предприятий, других организаций бытует устойчивое негативное и пренебрежительное отношение к науке, ее представителям и носителям знаний. Причем, что касается науки управления, то здесь самым разительным образом сочетаются одновременное совмещение двух прямо противоположенных позиций. Первая их них выражается так: «Управление – это очень просто». Для сторонников такой позиции действительно ничего сложного при сугубо авторитарном и административном стиле руководства в управлении нет. Только вот с

успехами и результатами такого «управления» как-то достаточно сомнительно получается. Вторая же позиция сводится к тому, что современная наука об управлении – это нечто туманное, абстрактное, непонятное, никакого отношения к конкретной работе не имеющее, и никакой пользы не приносящее.

Такое пренебрежительное и высокомерное отношение к науке управление, к изучению зарубежного и передового отечественного опыта управления обходится огромными потерями и значительными упущенными возможностями.

Утешением здесь не может служить и тот факт, что и в передовых странах проблема овладения руководителями современными методами управления стоит также достаточно остро.

Так, по результатам обследований, проводившихся еще в 80-е годы в США одним из ведущих американских банков «Бэнк оф Америка», именно неумением эффективно управлять объясняется 95% банкротств американских фирм. В США каждый год регистрируется примерно 600 000 новых фирм, и две трети из них не доживают до конца первого года своей деятельности – по тем же самым причинам. Так что пока широко распространенную философию «голого практицизма» вряд ли можно считать перспективной – хотя бы уже потому, что общеизвестны результаты такого подхода. Наиболее продуктивный подход здесь – считать теорию и практику управления не взаимно исключающими, а взаимно дополняющими понятиями[9].

8. Принцип «уметь ждать». Именно в управлении персоналом наиболее остро выявляется мощное негативное влияние такого постоянно воздействующего и естественного фактора, как инерции интеллекта, психологии и менталитета, сопротивления изменениям. Такому постоянно действующему фактору можно противопоставить только одно – тоже постоянно действующий фактор преодоления инерции, так как никакими

[9] Егоршин А.П. Управление персоналом – Н. Новгород: НИМБ, 2015. С. 23.

разовыми «кавалерийскими» наскоками эту проблему глубинно решить нельзя. Названный выше принцип не означает, что руководству организации надо сидеть, сложа руки и пассивно ждать. Здесь надо исходить из того, что каждая серьезная проблема – уже вследствие своей глубинной природы требует определенного времени для ее решения. Самое худшее здесь – уподобляться королю-персонажу одной из пьес советского драматурга Е. Шварца, который по ходу пьесы произносит такую фразу: «Война идет уже целых полчаса, а победы все еще нет и нет»[10].

В качестве зарубежного примера умения применять данный принцип целесообразно отметить реализацию процесса создания «кружков качества», на известном японском концерне «Мицубиси». Над созданием этих «кружков качества» трудилось руководство концерна, кадровые службы, экономисты, социологи и психологи. Задача стояла одна – найти эффективный мотивационный механизм, который побудил бы (именно побудил бы, а не заставил) рабочих участвовать в этих кружках и самостоятельно (с возможной последующей корректировкой инженерами и специалистами) разрабатывать и давать инициативные предложения по улучшению качества производимой продукции. Предлагались различные варианты организации мотивационного механизма (причем финансовые методы были далеко не единственными), но в течение 7 лет количество рациональных предложений, подаваемых в течение года, не превышало 600-700. И вдруг, на восьмой год– взрыв, когда было подано более 11000 рациональных предложений, использование которых в производстве принесло концерну дополнительную прибыль примерно в 20 млрд. долларов и многократно окупило все производственные затраты.

При этом, руководство концерна знало о результатах исследований японских специалистов по управлению, которые на базе обширного статистического материала пришли к однозначными выводу о том, что в существовании проблемы низкого уровня качества продукции предприятия

[10] Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учеб. для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. С. 117.

на 70-80% виноваты не рабочие, а руководство предприятия. Поэтому руководство концерна сделало необходимые выводы для себя. Но все эти семь предшествующих лет шла непрерывная работа по созданию эффективного механизма мотивации труда.

9. Принцип сравнения. Данный принцип наиболее эффективен в процедурах оценки персонала. Для того, чтобы сделать объективные и правильные выводы о качествах отдельных сотрудниках, целесообразно сравнивать следующие параметры:

- изменения личных деловых и профессиональных характеристик сотрудника в динамике, то есть за определенные промежутки времени – раз в квартал или полугодие, но не реже этого, так как никакие разовые «моментальные снимки» не могут дать достаточно полную картину, так как они не отражают динамику изменений характеристик сотрудника, в том числе и отсутствие таковых;
- сопоставление характеристик данного сотрудника с аналогичными характеристиками других сотрудников, причем также в динамике;
- сравнение наиболее важных групповых и индивидуальных характеристик сотрудников данной организации с аналогичными характеристиками сотрудников других организаций, в первую очередь конкурирующих организаций;
- проведение сопоставительного анализа основных характеристик сотрудников данной организации с базовыми характеристиками сотрудников ведущих зарубежных фирм.

Изложенными выше принципами их перечень далеко не исчерпывается, существуют и другие, не менее значимые принципы. Но как руководителям относиться к ним? Как к очередной абстракции или как к средству достичь практических успехов? Ответ на этот вопрос пусть определяют для себя сами руководители организаций.

При реализации задач управления персоналом руководящему составу организации целесообразно исходить из того, что к управлению персоналом

полностью применимы все общие функции управления организацией. Общими они называются потому, что они используются в управлении любыми организациями, вне зависимости от сфер, направлений их деятельности.

К этим функциям относятся[11]:

Целеполагание. При реализации этой функции определяются и формируются цели управления персоналом, которые, в свою очередь, определяются целями деятельности организации в целом.

В качестве подобных целей могут рассматриваться такие, как повышение конкурентоспособности организации, ее руководства и персонала, увеличение доли рынка фирмы, снижение внутренних и внешних издержек, ликвидация или сокращение слабых сторон и узких мест организации, создание социально– психологического климата, способствующего достижению целей организации, повышению производительности труда.

2. Прогнозирование. Одной из задач этой функции является определение потребности в количестве персонала, составе необходимых профессии, уровне квалификации персонала.

3. Программирование. Эту функцию управления персоналом не следует отождествлять с деятельностью вычислительного центра организации или ее программистов. Смысл этой функции состоит в разработке и реализации различного рода программ по формированию, обучению и развитию персонала. Эти программы могут формироваться в различных областях деятельности руководства и персонала организации, и рассчитаны на разные условия и сроки реализации.

4. Планирование. Данная функция является одной из наиболее важных функций управления персоналом. Она неразрывно связана с изложенными выше функциями, а ее внутренними задачами являются следующие:

- планирование персонала;

[11] Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. – М.: Инфра-М, 2016. С. 29-30.

- формирование критериев и требований при подборе персонала;
- разработка планов обучения персонала;
- планирование состава профессий;
- планирование фондов оплаты труда персонала;
- планирование штатного расписания.

5. Формирование нормативных документов управления персоналом. К числу важнейших документов данного назначения относятся:

- положение об организации;
- положение о подразделениях организации;
- должностные инструкции;
- описание рабочих мест;
- положение о взаимодействии сотрудников и подразделений.

6. Учет персонала. В предварительном порядке формируются перечни данных и показатели на каждого сотрудника и каждое рабочее место.

При реализации этой функции особо важной задачей является своевременное обновление компьютерных банков данных или сведений в досье на бумажных носителях. При сборе подобных сведений категорически не рекомендуется превращать системы периодического сбора информации о сотрудниках в системы слежки за ними. Каждому сотруднику должно быть предоставлено право ознакомления с досье на него.

7. Контроль. Система контроля за деятельностью персонала не должна превращаться в систему тотального контроля. Необходимо заранее сформировать те качественные показатели, которые определяют состав сотрудников, их исполнительную дисциплину, инициативность, определенные позитивные или негативные деловые и психологические качества, которые влияют на качество работы сотрудника, подразделений и организаций в целом.

8. Управление развитием персонала. Данная функция является ключевой в управлении персоналом, так как в современных условиях управление персоналом без его развития в значительной степени

обесценивается.

1.3. Современные методы управления персоналом на предприятии

Современные методы управления персоналом представляют собою определенный набор управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления организацией.

Сегодня можно выделить три основные группы современных методов управления персоналом, которые разделяются исходя из способа их воздействия на сотрудников[12]:

Первая группа – административные методы. Они базируются на властных полномочиях руководства компании. Данные методы ориентируются на определенные мотивы поведения сотрудников, такие как чувство долга, стремление к труду в конкретной организации, необходимость дисциплинированности и т.д. Административные методы носят прямой характер воздействия, то есть это любой административный или регламентирующий акт, обязательный к исполнению. Существуют следующие способы административного воздействия:

1. Организационное. Сюда можно отнести штатное расписание, должностные инструкции, правила распорядка труда, устав компании и тому подобное. Данные документы вводятся в действие соответствующим приказом руководителя компании. Но тут важно осознавать тот факт, что их реализация в большой степени зависит от менталитета сотрудников компании, готовности соблюдать все правила организации.

2. Распорядительное. Сюда относятся всевозможные приказы, распоряжения, нормативы, указания и так далее. Распорядительное воздействие направлено на достижение определенных управленческих целей, исполнение конкретных документов. Не удивительно, что самая

[12] Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом? – М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2014. С. 95.

категоричная форма подобного вида воздействия – это приказ. Его невыполнение влечет наложение определенной ответственности (наказание или санкция).

3. Материальная ответственность. К данному способу относится добровольное возмещение причиненного вреда организации путем удержания из заработной платы ответственного лица.

4. Дисциплинарная ответственность. Сюда относят выговоры, замечания, понижение в должности или же непосредственно увольнение.

5. Административная ответственность. Сюда следует отнести, например, штрафы. В последнее время роль данного способа очень возросла, все больше компаний накладывают штрафы на своих сотрудников за нарушение трудовой дисциплины или невыполнение приказов.

Поэтому, вполне очевидно, что административные методы могут оказывать как положительное, так и отрицательное влияние.

Вторая группа современных методов управления персоналом – экономические методы. Управляющие воздействия на персонал осуществляются на основе использования экономических законов и категорий. В советский период экономическими методами считались централизованное планирование, хозяйственный расчет, заработная плата, т. е. роль и место экономических методов толковались узко, что ограничивало диапазон принимаемых решений и рычагов регулирования на уровне учреждения. Современные экономические методы должны базироваться на товарно-денежных отношениях рыночной экономики, что вызывает необходимость нового теоретического обоснования роли экономических методов.

Экономические методы управления можно классифицировать следующим образом[13]:

- плановое ведение хозяйства: свободное предпринимательство; план экономического развития; портфель заказов; критерий эффективности;

[13] Основы управления персоналом. Под ред. Генкина Б.М. – М.: Высшая школа, 2013. С. 37.

конечные результаты. Роль экономических методов заключается в увязке перечисленных категорий и мобилизации трудового коллектива на достижение конечных результатов;

- оплата труда: должностной оклад для врачей; тарифная ставка для среднего и младшего медицинского персонала; дополнительная зарплата; вознаграждение; премия. Руководитель учреждения с помощью 5 перечисленных компонентов может регулировать материальную заинтересованность работников в соответствии с экономически возможными расходами на производство по статье «заработная плата», применять различные системы оплаты труда (сдельную или повременную), формировать материальные и духовные потребности работников, обеспечивать рост их жизненного уровня;
- рабочая сила: рынок труда; спрос (потребность); наличие (численность); стоимость рабочей силы; уровень жизни;
- рыночное ценообразование: стоимость; цена; себестоимость; доход; прибыль;
- формы собственности: государственная (федеральная); муниципальная; частная; общественная; интеллектуальная. Формы собственности – важная экономическая категория, определяющая характер взаимоотношений внутри учреждения.

Экономические методы управления персоналом так же могут оказывать на персонал как положительное, так и отрицательное влияние.

Третья группа – социально-психологические методы воздействия на персонал базируются на использовании закономерностей психологии и социологии. Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию работников с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

Как и две первые группы воздействие социально-психологических

методов может носить как позитивный, так и негативный характер.

Психологические методы играют очень важную роль в работе с персоналом, поскольку направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны.

Таким образом, по результатам проделанной работы в данной части можно сделать ряд основных выводов:

1. Система управления персоналом предприятия – это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, которые отличаются функциональными целями, действуют автономно, но направленные на достижение общей цели.

2. Персонал любой организации представляет собою ее основную и неотъемлемую часть, так как любая организация – это взаимодействие людей, которые объединены общими принципами. Именно данное взаимодействие и призвана координировать и регулировать система управления персоналом предприятия посредством определенного набора средств и методов. Качественная система управления персоналом способна дать организации очень значимое конкурентное преимущество.

3. Говоря о системе управления персоналом, необходимо отдавать себе отчет в том, что это не только и не столько технологии, процедуры, документы и регламент, но и искусство. Хорошую систему управления персоналом можно создать за год-два, если начинать, как говорится, «с нуля». Если в компании есть опытные люди, которые уже занимаются вопросами работы с персоналом, на это уйдет и меньше времени. Если же нет менеджера по персоналу, чаще всего подобную работу должен выполнять руководитель, как глава компании, а так же линейные руководители, как те, кто непосредственно взаимодействует с людьми.

4. Система управления персоналом является сложным и многогранным процессом, который должен строиться на основе определенных принципов. Лишь это позволит выстроить действительно качественную систему управления, которая будет отвечать поставленным

требованиям, будет обеспечивать качественное функционирование персонала в самых разных условиях.

5. Руководство организацией, разрабатывая и реализуя стратегию ее деятельности, должно получать достоверную и объективную информацию с рабочих мест руководителей и специалистов о конкретных особенностях и проблемах, возникающих при реализации стратегии. Добиться получения такой объективной информации – задача достаточно трудная, так как нередким явлением является традиционное желание подчиненных скрыть негативную информацию, даже если причины возникновения соответствующих негативных ситуаций лежат вне их сферы деятельности и полномочий.

6. Руководитель при формировании и определении своей концепции и линии поведения по отношению к каждому из подчиненных должен максимально придерживаться этого принципа, быть объективным при оценке сотрудников, не заводить «любимчиков» (которые, кстати, первыми могут предать) и не подогревать в себе чувство неприязни к тем подчиненным, которые в силу своих личных данных и качеств могут вызвать такое чувство. Особенно осторожным и тактичным следует быть к талантливым и высокопрофессиональным сотрудникам, которые уже в силу этих своих качеств не укладываются в стандартные рамки представления о работниках организации.

7. При реализации задач управления персоналом руководящему составу организации целесообразно исходить из кажущегося для людей, не относящихся к данной организации, естественного положения: руководитель и его подчиненные равны между собой, как личности во всех отношениях, при одном обязательном исключении – различия в должностном статусе и праве руководителя распоряжаться деятельностью подчиненных. Поэтому крайне нежелательны любые проявления неуважения человеческого достоинства.

8. При реализации задач управления персоналом руководящему

составу организации целесообразно исходить из того, что к управлению персоналом полностью применимы все общие функции управления организацией. Общими они называются потому, что они используются в управлении любыми организациями, вне зависимости от сфер, направлений их деятельности.

9. Все современные методы управления можно разделить на три основные группы: административные методы, экономические методы и социально-психологические методы.

ГЛАВА 2. Анализ системы управления персоналом в ООО «Мозаика»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

Компания «Мозаика» специализируется на продаже керамической плитки, керамогранита, мозаики, клинкерной плитки, клинкерного кирпича, тротуарной клинкерной плитки, клинкерных ступеней.

В ассортименте компании представлена керамическая плитка ведущих производителей России, Белоруссии, Германии, Польши, Италии, что дает покупателю возможность выбора продукции из очень широкой номенклатуры.

В ООО «Мозаика» покупатель сможет найти любую интересующую его продукцию, представленную рядом основных номенклатурных групп:

1. Керамическая плитка (настенная, напольная, кухонная, для ванной, для бассейна, под дерево, под камень и т.д.).
2. Керамогранит (матовый, полированный, полуполированный, состаренный, структурированный, под камень, под дерево, крупноформатный и т.д.).
3. Мозаика (для ванной, для бассейна, стеклянная, металлическая, каменная и пр.).
4. Клинкер (ступени, фасадная и облицовочная плитка, тротуарная плитка, брусчатка, облицовочный кирпич).

Комплексный, универсальный ассортимент керамической плитки для интерьеров и экстерьеров, фасадов и бассейнов полностью отвечает требованиям самого взыскательного заказчика. Специалисты компании будут рады предложить клиентам самые выгодные условия, включая:

- отгрузку и доставку продукции;
- новинки керамического рынка;
- консультации по сложным конструктивным решениям;
- качественный сервис.

Торговая зона ООО «Мозаика» — это более 300 м² выставочных площадей, на которых представлено более 500 коллекций плитки на любой вкус и бюджет. Здесь в одном месте собраны лучшие коллекции плитки текущего и прошлых сезонов от ведущих фабрик производителей. Все новинки и хиты продаж, от самых дорогих и премиальных, до вполне бюджетных коллекций.

Если у клиента нет возможности посетить компанию лично, он может получить всю интересующую информацию и квалифицированную помощь по подбору керамической плитки дистанционно у менеджеров интернет-отдела.

Помимо консультантов торгового зала и менеджеров интернет-отдела, каждый день, в распоряжении клиента штат профессиональных дизайнеров, у которых можно получить консультацию или заказать индивидуальный дизайн-проект помещения.

Отлаженная система логистики и складского хранения позволяет нам осуществлять доставку и сборку и даже самых сложных заказов в заранее оговоренные сроки и без перебоев.

Все сотрудники ООО «Мозаика» регулярно проходят дополнительные курсы и тренинги по повышению квалификации, с последующей аттестацией на знание продукции, её технических характеристик, нюансов укладки и эксплуатации. Покупатель компании может быть уверен, что менеджеры и консультанты действительно разбираются в плитке и в курсе всех последних новинок и тенденций.

Организационная структура предприятия ООО «Мозаика» представляет собою состав и соотношение его внутренних звеньев: аппарата управления, отделов и других компонентов, составляющих единый хозяйственный объект.

Для исследуемой организации ООО «Мозаика» схематично организационную структуру можно изобразить в следующем виде, представленном на рисунке 3:

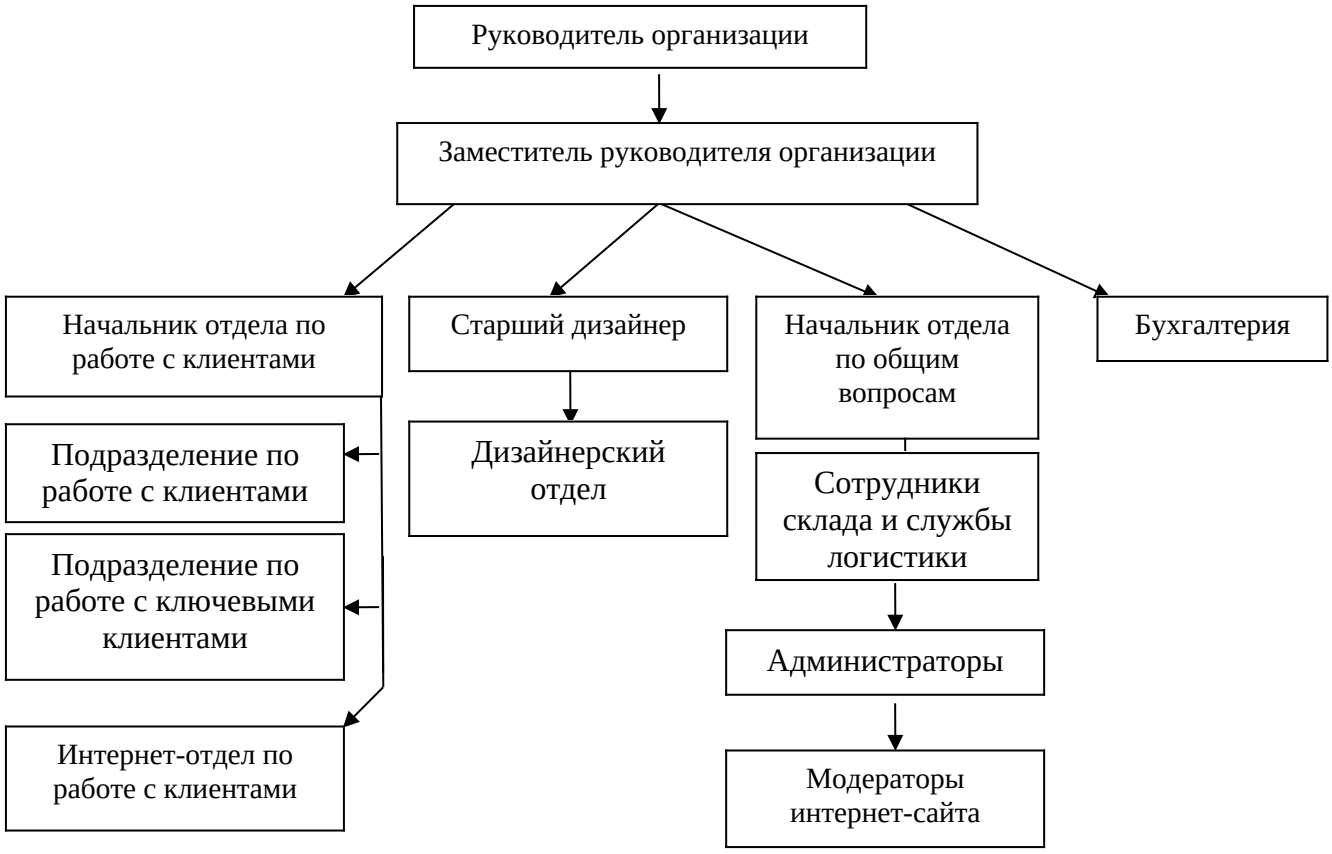

Рис. 3. Организационная структура ООО «Мозаика»

Как видно из организационной структуры предприятия, она относится к линейно-функциональному типу, данному типу организационной структуры ООО «Мозаика» свойственны все преимущества и недостатки данного типа. Данный тип является предпочтительным для некрупных предприятий или филиалов организаций.

Коротко рассмотрим основные функции всех подразделений:

1. Руководитель организации осуществляет общее руководство деятельностью ООО «Мозаика», распределяет финансовые потоки, разрабатывает систему продвижения услуг компании на рынке и т.д.

2. Заместитель руководителя предприятия осуществляет прямое руководство всеми структурными подразделениями компании от лица руководителя, контролирует и координирует деятельность подразделений, осуществляет общее руководство.

3. Отдел по работе с клиентами осуществляет непосредственную работу с клиентами компании, составляет заявки на выполнение работ,

производит расчет стоимости услуг, консультирует клиентов по различным вопросам. При этом данный отдел состоит из трех подразделений: по работе с клиентами и по работе с ключевыми клиентами (которые пользуются услугами компании регулярно), а так же интернет-отдела по работе с клиентами. Руководство отделом осуществляет начальник отдела по работе с клиентами.

4. Дизайнерский отдел осуществляет разработку дизайнерских проектов по заказу клиентов (типовых и индивидуальных), консультацию клиентов по вопросам декорирования керамической плиткой различных помещений, участие в специализированных выставках, использование технических средств для разработки дизайнерских проектов и т.д. Руководство отделом осуществляет начальник отдела.

5. Заместитель руководителя по общим вопросам осуществляет руководство сотрудниками, обеспечивающими деятельность выше указанных отделов. Сюда относятся сотрудники склада и службы логистики компания, основной функцией которых является качественная и своевременная отгрузка и доставка приобретенной продукции покупателям. Модераторы, которые следят за бесперебойной работой сайта ООО «Мозаика», проводят его оптимизацию, следят за рейтингом сайта в поисковых системах и т.д. И, наконец, в подчинении у заместителя начальника по общим вопросам находятся администраторы, которые встречают посетителей, ведут архив документации компании, осуществляют общехозяйственные функции и т.д.

6. Бухгалтерия предприятия подчиняется напрямую руководителю ООО «Мозаика». В задачи данного отдела входит ведение бухгалтерского и налогового учета деятельности компании, составление различных видов отчетности, расчет и начисление уплаты налоговых платежей, перечисление денежных средств, анализ финансово-хозяйственной деятельности, расчет и начисление заработной платы сотрудникам ООО «Мозаика» и т.д.

Но, несмотря на независимость одного подразделения от другого, все сотрудники ООО «Мозаика» работают в тесной взаимосвязи друг с другом,

так как они осознают, что для достижения максимального эффекта от деятельности необходима слаженная и гармоничная работа каждого члена коллектива.

2.2. Количественный и качественный состав персонала

Для начала охарактеризуем персонал исследуемой организации с точки зрения организационной структуры. Итак, по состоянию на 01.11.2017 года в ООО «Мозаика» работало 65 человек, из них:

1. Руководители разных уровней – 5 человек.
2. Офис-менеджеры – 4 человека.
3. Дизайнеры – 4 человека.
4. Менеджеры по персоналу – 2 человека.
5. Главный бухгалтер – 1 человек.
6. Администраторы – 5 человек.
7. Менеджеры – 16 человек.
8. Старшие менеджеры – 4 человека.
9. Бухгалтер – 1 человек.
10. Кладовщики – 3 человека.
11. Продавцы-консультанты – 15 человек.
12. Технический и вспомогательный персонал – 5 человек.

Выплата заработной платы производится не реже, чем каждые полмесяца 15 и 30 числа каждого месяца, при совпадении дня выплаты заработной платы с выходными или нерабочими праздничными днями накануне этих дней. Выплата заработной платы производится в соответствии с порядком, установленным в организации: выдача через кассы; перечислением на лицевые счета или счета банковских карт работников, открытые в соответствующем кредитном учреждении.

Конкретные размеры средств, направляемых на премирование

работников, надбавки и другие выплаты устанавливаются в зависимости от финансовых результатов предприятия.

Оплата труда заместителям руководителя устанавливается на 10 – 30 %, менеджерам, администраторам, а менеджерам на 30 – 40 % ниже оплаты соответствующего руководителя. Оплата труда заместителей руководителя, бухгалтера и дизайнеров устанавливается руководителем компании.

Руководитель ООО «Мозаика» имеет право устанавливать доплаты и надбавки (за совмещение профессий), за расширения зон обслуживания или увеличения объема работ и др. до 50 % от окладной части.

В организации для поощрения работников применяется система премирования. Вводится для усиления материальной заинтересованности работников ООО «Мозаика» и снижения коммерческих потерь. Определяется круг премируемых, периодичность, размер, порядок и условия премирования, выплата премии производится за счет отчислений, поступающих в фонд оплаты труда организации. Выплата премии работникам осуществляется на основании приказов руководителя. Размер премий устанавливается до 56 процентов в пределах имеющихся средств на оплату труда.

Показатели премирования руководящим работникам компании устанавливается руководителем ООО «Мозаика». Кроме того, работникам ООО «Мозаика» полагаются следующие льготы, представленные в таблице 1, в зависимости от характера выполняемых работ.

Таблица 1

Льготы для сотрудников ООО «Мозаика»

Особые условия работы	Льготы и компенсации
Рабочие смены в выходные и праздники	Оплата работы в данные дни производится в полуторном размере
Проезд к месту работы и обратно	Оплачивается работодателем исходя из размера 20 руб. на одну поездку к месту работы и обратно

Проанализируем теперь более подробно структуру персонала ООО

«Мозаика». Данные обобщим в таблице 2.

Таблица 2

Анализ численности персонала ООО «Мозаика» за 10 месяцев 2016–2017 гг.

Категория персонала	За 10 месяцев 2016 года	За 10 месяцев 2017 года	Отклонение	Темп роста, %	Темп прироста, %
Руководители разных уровней	4	5	1	125	25
Офис-менеджеры	4	4	-	-	-
Дизайнеры	3	4	1	133,3	33,3
Менеджеры по персоналу	1	2	1	200	100
Главный бухгалтер	1	1	-	-	-
Администраторы	4	5	1	125	25
Менеджеры	12	16	4	133,3	33,3
Старшие менеджеры	3	4	1	133,3	33,3
Бухгалтер	1	1	-	-	-
Кладовщики	2	3	1	150	50
Продавцы-консультанты	11	15	4	136,36	36,36
Технический и вспомогательный персонал	3	5	2	166,67	66,67
ИТОГО	49	65	16	132,65	32,65

Итак, по результатам таблицы видно, что по результатам исследуемого периода численность персонала ООО «Мозаика» увеличилась на 16 человек или на 32,65%.

Наибольшее увеличение в абсолютном выражении наблюдается среди категорий работников: менеджеров и продавцов-консультантов – в исследуемый период численность сотрудников каждой из этих категорий увеличилась на 4 человека или на 33,3%. Данное увеличение численности персонала следует о динамичности развития компании и расширения ее объемов своей деятельности за исследуемый период.

В относительном выражении наибольший рост персонала наблюдается в категории менеджеров по персоналу – 100%, хотя в абсолютном выражении увеличение произошло только на 1 человека.

Количество работников, составляющих технический и вспомогательный персонал ООО «Мозаика», увеличилось на 2 человека или 66,67% в относительном выражении. Дополнительно был принят один

кладовщик, что соответствует 50% увеличению работников данной категории. В штате компании ООО «Мозаика» появился один новый руководитель и один администратор, что обусловило рост персонала данной категории на 25% каждую.

Количество офис-менеджеров в исследуемом периоде не изменилось. Бухгалтерский отдел компании так же не претерпел изменений.

Как уже было отмечено, увеличение персонала свидетельствует о динамичном развитии компании и успешности ведения ею хозяйственной и финансовой деятельности.

Проведем теперь вертикальный анализ численности персонала ООО «Мозаика» с целью определения динамики численности отдельных категорий работников компании. Данные обобщим в таблице 3.

Таблица 3

Структура персонала ООО «Мозаика» за 10 месяцев 2016-2017 гг.

Категории персонала	10 месяцев 2016		10 месяцев 2017		Отклонение
	Чел.	Уд. вес	Чел.	Уд. вес	
Руководители разных уровней	4	8,16	5	7,70	-0,46
Офис-менеджеры	4	8,16	4	6,15	-2,01
Дизайнеры	3	6,12	4	6,15	0,03
Менеджеры по персоналу	1	2,04	2	3,08	1,04
Главный бухгалтер	1	2,04	1	1,54	-0,50
Администраторы	4	8,16	5	7,70	-0,46
Менеджеры	12	24,49	16	24,62	0,13
Старшие менеджеры	3	6,12	4	6,15	0,03
Бухгалтер	1	2,04	1	1,54	-0,50
Кладовщики	2	4,08	3	4,62	0,54
Продавцы-консультанты	11	22,43	15	23,08	0,65
Технический и вспомогательный персонал	3	6,12	5	7,70	1,58
ИТОГО	49	100	65	100	-

Из проведенного анализа видно, что за исследуемый период в структуре персонала ООО «Мозаика» произошли определенные изменения. Так, наибольшее увеличение наблюдается среди технического персонала компании – 1,58%, хотя в общей массе данный персонал занимает только 7,70%.

Доля продавцов-консультантов в общей структуре персонала в настоящий момент составляет 23,08%, в исследуемом периоде она выросла на 0,65%.

На 1,04% выросла доля менеджеров по персоналу в общем объеме, хотя она и остается небольшой – 3,08%. На 0,54% увеличилась доля кладовщиков в общей структуре персонала ООО «Мозаика» и по итогам 10 месяцев 2016 года их доля составила 4,62%.

Наибольший удельный вес в структуре персонала имеет категория менеджеров – 24,62% в 2016 году, за исследуемый период их доля увеличилась на 0,13%.

Наименьшему увеличению подверглись доли дизайнеров и старших менеджеров – на 0,03%. Эти категории персонала занимают в общем объеме по 6,15% каждая.

Теперь рассмотрим те категории персонала ООО «Мозаика», чей удельный вес в исследуемом периоде в общей структуре претерпел определенное снижение.

Наибольшее снижение удельного веса наблюдается среди офис-менеджеров ООО «Мозаика» – 2,01%, хотя их количество в абсолютном выражении не изменилось. Из таблицы видно, что акцент увеличения удельного веса, по сути, сместился в сторону непосредственно основного персонала, что говорит о росте объемов основных работ, выполняемых компанией.

Доля бухгалтерского отдела в общей структуре персонала ООО «Мозаика» в исследуемом периоде так же сократилась, при том, что она была и без того совсем не значительной. Теперь она составляет по 1,54% для бухгалтера и главного бухгалтера, таким образом, для каждой из этих категорий персонала она снизилась на 0,50%.

Несмотря на рост числа сотрудников среди руководителей всех уровней и администраторов в абсолютном выражении, их удельный вес в общей структуре персонала снизился на 0,46% для каждой из категорий. В

настоящий момент категория руководителей и администраторов занимает 7,70% каждая в общей структуре персонала ООО «Мозаика».

Снижение удельного веса представленных категорий работников вызвано исключительно большим количеством новых сотрудников ООО «Мозаика», а не какими-то кадровыми проблемами компании.

Еще одна немаловажная составляющая системы управления персоналом – оборот рабочей силы – движение контингента работников предприятий. Различают оборот по приему и оборот по выбытию сотрудников. В составе последнего выделяют необходимый оборот – выбытие работников по причинам общегосударственного, производственного и демографического характера и изменений оборот – увольнения работников по собственному желанию, за нарушение трудовой дисциплины и т. д. Излишний оборот называют текучестью кадров[14].

Движение персонала ООО «Мозаика» в исследуемый период представлено в таблице 4.

Таблица 4

Движение персонала ООО «Мозаика» за 10 месяцев 2016-2017 гг.

Показатель	10 месяцев 2016	10 месяцев 2017
Среднесписочная численность работников	49	65
Принято новых работников	7	20
Выбыло работников	2	4
Оборот по приёму	0,14	0,31
Оборот по выбытию	0,04	0,06
Общий оборот	0,18	0,37
Текучесть кадров	4,08	6,15
Индекс стабильности рабочей силы	10,2	10,8

Охарактеризуем представленные в таблице коэффициенты и приведем их порядок расчета.

Коэффициент оборота по приёму рассчитывается по следующей

[14] Самыгин С.И. Менеджмент персонала / С.И. Самыгин – М.: Зевс, 2016. С. 72.

формуле:

$$Коп = \frac{Количество_принятых_наработу}{Среднесписочная_численность_персонала} \quad (2.2.1)$$

Произведем расчет:

$$Коп_{\text{10 мес. 2016}} = (7 / 49) = 0,14$$

$$Коп_{\text{10 мес. 2017}} = (20 / 65) = 0,31$$

Как видно из расчётов, коэффициент оборота по приёму за анализируемый период вырос в 2,21 раза, что говорит об активности ООО «Мозаика» на рынке трудового капитала.

Коэффициент оборота по выбытию рассчитывается по следующей формуле:

$$Ков = \frac{Количество_выбывших_работников}{Среднесписочная_численность_персонала} \quad (2.2.2)$$

Таким образом:

$$Ков_{\text{10 мес. 2016}} = (2 / 49) = 0,04$$

$$Ков_{\text{10 мес. 2017}} = (4 / 65) = 0,06$$

Коэффициент оборота по выбытию в 2016 году был ниже 2017 года. Но динамика в целом все равно остается положительной, так как коэффициент по выбытию меньше коэффициента по приёму в исследуемый период.

Текучесть кадров – данный коэффициент показывает число увольнений в процентах за определенный период от среднего количества работающих в этот же период. Он определяется по формуле:

$$Ктк = \frac{Количество_уволенных_за_отчетный_период}{Среднесписочная_численность_персонала} * 100\% \quad (2.2.3)$$

Произведя расчет, получим следующие данные:

$$Ктк_{\text{10 мес. 2016}} = (2 / 49) * 100 = 4,08$$
$$Ктк_{\text{10 мес. 2017}} = (4 / 65) * 100 = 6,15$$

Положительная динамика данного коэффициента говорит о том, что в исследуемый период текучесть кадров в ООО «Мозаика» возросла. Для получения целостной и объективной картины и причин произошедшего требуется проведение более глубокого анализа.

Еще один весьма важный коэффициент – это показатель индекса стабильности рабочей силы. Он показывает долю сотрудников, которые проработали на предприятии в течение 1 года[15]. Данный индекс рассчитывается по следующей формуле:

$$Кс = \frac{Чн}{Чр} * 100\%, \quad (2.2.4)$$

где:

Чр – число сотрудников, проработавших год, как минимум;

Чн – число сотрудников, которые были приняты год назад.

Произведя расчет, получим:

$$Кс_{\text{10 мес. 2016}} = (5 / 49) * 100 = 10,2$$
$$Кс_{\text{10 мес. 2017}} = (7 / 65) * 100 = 10,8$$

[15] Система работы с кадрами управления. Под ред. Шаховой В.А. – М.: Мысль, 2014. С. 67.

Из расчета данного показателя можно сделать вывод, что сотрудники, проработавшие в компании более одного года, стремятся сохранить свою должность (так как динамика индекса стабильности рабочей силы в исследуемом периоде положительна).

Исходя из расчета коэффициента текучести кадров, можно сделать вывод, что покидают ООО «Мозаика» в основном сотрудники, недавно принятые на работу (так как динамика коэффициента текучести кадров так же положительна). Почему возникает такая ситуация – вопрос довольно специфичный, требующий более детального анализа и принятия корректирующих мер по управлению персоналом.

2.3. Оценка системы управления персоналом

Итак, система управления персоналом – это сложный многогранный процесс, который в должен включать в себя ряд подсистем, обеспечивающих эффективное функционирование всей системы в целом. Построение системы кадрового менеджмента в ООО «Мозаика» мы начнем с самого начала – подбор персонала. При этом большая нагрузка в данном аспекте ложится на руководителя и его заместителей, так и на саму службу кадрового менеджмента предприятия.

Анализ системы управления персоналом ООО «Мозаика» начнем с самого начала – процедуры приема сотрудника на работу.

Источники набора персонала ООО «Мозаика» можно разделить на внутренние и внешние. Если с внешними источниками отбора персонала все понятно (персонал подбирается через объявления в средствах массовой информации, при помощи кадровых агентств и рекомендаций партнеров по работе), то с внутренними источниками дело обстоит по-другому.

Внутренние перемещения персонала производятся в основном по карьерной лестнице. При этом имеет место следующий порядок подбора кандидата:

1. Один из заместителей руководителя и менеджер по персоналу на основе информации имеющейся вакантной должности начинают формировать список потенциальных кандидатов на данную должность из внутренних резервов организации. С этой целью изучаются личные дела кандидатов, оцениваются их результаты работы, опыт, личные качества, производится опрос коллег кандидата для формирования целостной и всесторонней картины о нем.

2. После того как круг потенциальных кандидатов на вакантную должность определен, составляется их предварительный список с целью проведения углубленного анализа.

3. Далее заместитель руководителя ООО «Мозаика» и менеджер по персоналу производят «трехмерную» оценку кандидатов. Данная оценка формируется из информации, предоставленной о кандидате его непосредственным руководителем, коллегами и подчиненными.

4. Далее список кандидатов с результатами проведенного анализа, рекомендациями и заключениями заместителя руководителя и менеджера по персоналу передается руководителю ООО «Мозаика».

5. Руководитель ООО «Мозаика» на основании результатов анализа и сделанных заключений единолично принимает решение об утверждении того или иного кандидата на вакантную должность.

В любом случае, общими требованиями к кандидату на работу в ООО «Мозаика» являются[16]:

1. Квалификация кандидата.
2. Опыт работы в аналогичной должности.
3. Профессиональные и личностные качества.

При приеме на работу с потенциальным кандидатом на работу в ООО «Мозаика» проводится собеседование.

Определенного алгоритма построения беседы при приеме на работу кандидата в компанию не существует, менеджер по персоналу или заместитель руководителя ООО «Мозаика» сам выстраивает беседу, исходя из тех аспектов, которые необходимо установить.

Если говорить в общих чертах, то процесс собеседования с кандидатом в ООО «Мозаика» содержит следующие моменты[17]:

1. Знакомство менеджера по персоналу ООО «Мозаика» и кандидата на должность. Здесь претендент коротко рассказывает о себе: образование, опыт работы, подчеркивается заинтересованность кандидата в работе.

[16] Ефремов О.Ю. Управление персоналом. – СПб.: Нева, 2015. С. 31.
[17] Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. – М.: Высшая школа, 2013. С. 174.

2. Кандидат на вакантную должность рассказывает о своей жизненной позиции, о сложностях и путях их преодоления. Это необходимо, чтобы менеджер по персоналу ООО «Мозаика» смог сформировать целостное представление о характере кандидата.

3. Кандидату задаются вопросы, типа «Что Вас привлекает в данной должности?», «Что Вы знаете о нашей компании?», «Почему именно Вы достойны занять данную должность?». Это делается для того, чтобы определить истинные мотивы, которые движут кандидатом при устройстве на работу.

4. Описание сильных сторон претендента. Претендент должен описать не просто свои сильные стороны (называя дежурные слова общительность, исполнительность и т.д.), но и привести конкретные примеры, чего он добился благодаря своим сильным сторонам.

5. Описание слабых сторон претендента. Здесь никто не ждет покаяния в грехах от кандидата на должность, наоборот, умный кандидат повернет разговор так, чтобы повысить свои шансы на успех. И менеджеры по персоналу ООО «Мозаика» как профессионалы своего дело это хорошо знают.

6. Выяснение причин смены места работы. Менеджеру по персоналу ООО «Мозаика» здесь важно понять, какие мотивы подвигли кандидата к смене работы. Не будет ли он относиться к полученной должности как к промежуточному этапу на пути к какой-то своей определенной цели.

7. Рассказ кандидата о своей личной жизни (семье, детях). Важно выяснить, не будет ли этот фактор препятствовать качественному выполнению своих обязанностей. Как семья относится к работе кандидата, возможным командировкам, дополнительным нагрузкам и т.д.

8. Как видит себя и свою деятельность кандидат через пять-десять лет. Здесь менеджер по персоналу ООО «Мозаика» выясняет имеет ли кандидат стратегические планы на жизнь, с чем он их связывает, как планирует свою профессиональную деятельность.

9. Выяснение желаемого уровня оплаты труда.

Все это позволяет получить целостную картину о кандидате на вакантную должность, дать разностороннюю оценку его личностным и профессиональным возможностям, осознать подходит ли он ООО «Мозаика» как профессионал своего дела.

Следующим важным шагом при анализе системы управления персоналом ООО «Мозаика» становится рассмотрение системы адаптация персонала в новых условиях работы. Многие руководители не уделяют данному аспекту должного внимания, а зря. Процесс взаимного приспособления, или адаптации, сотрудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает свои социальные роли в коллективе. В пользу адаптации красноречиво говорят следующие цифры. Порядка 80% людей, уволившихся в первые полгода-год работы, принимают решение об уходе из компании в первые две недели. В организации действует собственная программа первичной адаптации сотрудников ООО «Мозаика», которая является довольно простой, но в тоже время довольно эффективной. Программа адаптации касается в целом всей организации ООО «Мозаика» и затрагивает следующие важные вопросы[18]:

[18] Построение системы управления персоналом в организации / Под общей ред. В.П. Иванова. – М.: Известия, 2014. С. 91.

1. Общее представление об организации: приветственная речь; тенденции развития, цели, приоритеты, проблемы предприятия; традиции, нормы; продукция и ее потребители; виды деятельности; организация, структура, связи; информация о высшем руководстве, внутренние отношения (то есть, важно встретить нового сотрудника тепло и дружелюбно, чтобы он не чувствовал дискомфорта с первых минут пребывания в компании). После чего сотрудник кадровой службы (или заместитель руководителя) ООО «Мозаика», должен сформулировать у нового сотрудника общее положительное представление о компании. Здесь он рассказывает об истории развития фирмы, продукции, наиболее значительных достижениях компании, а так же знакомит новичка с элементами корпоративной культуры. Очень важно показать новому сотруднику, что главная ценность компании – это ее коллектив, но в тоже время необходимо сразу же дать понять сотруднику, что коллектив компании тоже прикладывает все усилия для стабильного и динамичного развития организации.

2. Оплата труда в организации (это один из главных вопросов, которые интересуют нового сотрудника при приеме на работу). Заместитель руководителя ООО «Мозаика», должен донести до него информацию о размере заработной платы, сроках и порядке ее получения этим может заниматься и сотрудник кадровой службы, но гораздо больше доверия у кандидата вызовет информация, полученная из уст руководителя. Причем вся информация должна быть правдивой и достоверной.

3. Дополнительные льготы: виды страхования; выходные пособия; пособия по болезни, болезням в семье, пособия по материнству; размер пенсии; возможности обучения на работе (здесь новый сотрудник ООО «Мозаика», узнает о дополнительных возможностях, которые ему предоставляет компания, так как это тоже один из главных вопросов, который интересует новичка. Заместитель руководителя должен так же изложить информацию объективно и достоверно, при этом хорошо будет сделать особый акцент на том виде льгот, которые отсутствуют у конкурентов).

4. Охрана труда и техника безопасности: меры предосторожности; правила противопожарной безопасности и контроля; правила поведения при несчастных случаях; здравоохранение и места оказания первой медицинской помощи.

5. Отношения работников с профсоюзом: сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; права и обязанности работника; выполнение постановлений профсоюзов; дисциплина и взыскания (здесь рассказывается какие возможности предоставляет компания в плане карьерного роста. Здесь все зависит от красноречия заместителя руководителя, а именно то, насколько он сможет заинтересовать возможными перспективами новичка. Так же нового сотрудника необходимо ознакомить с его правами и обязанностями (а не только обязанностями), рассказать о наличии и деятельности профсоюзов в организации и их роли в жизни коллектива. Неплохо подкрепить все это какими-либо положительными примерами).

6. Служба быта: питание; комнаты отдыха; другие службы быта (и наконец, новому сотруднику рассказывается о том, где он может отдохнуть в свободное от работы время, провести обеденный перерыв. Желательно сразу же показать сотруднику эти помещения).

То есть, задача – сформировать у нового сотрудника ООО «Мозаика», общее положительное впечатление о компании, но при этом понятно, что доносимая информация должна быть как можно более достоверной.

Следующим аспектом анализа системы управления персонала ООО «Мозаика» является рассмотрение системы мотивации сотрудников организации.

Итак, в компании действует развитая система мотивации персонала, она включает в себя:

1. Денежная мотивация. Сотрудники ООО «Мозаика» получают фиксированную оплату труда в виде оклада, а так же всевозможные бонусы, которые включают в себя премии, отпускные, проценты от сделок, компенсации.

2. Карьерная мотивация. Сотрудники ООО «Мозаика» участвуют в конкурсах на замещение того или иного вакантного места на общих основаниях, независимо от занимаемой должности в настоящий момент.

3. Обучение. Сюда включены всевозможные тренинги, о которых мы говорили ранее, а так же бесплатное переобучение, связанное с карьерным ростом.

4. Ценные подарки. Их вручает руководитель организации за особые достижения в работе, перевыполнении плана, разработке идей по более эффективному ведению деятельности компании.

5. Отдых. Данный вид мотивации сотрудников ООО «Мозаика» включает в себя предоставление им льготных путевок в различные санатории Подмосковья, проведение корпоративов, оплачиваемых руководством компании, совместные выезды на природу.

То есть, можно заметить, что в ООО «Мозаика» широко представлены неденежные методы мотивации персонала. Неденежные формы награждения уникальны тем, что выполняют двойную задачу: они обладают достаточной ценностью и привлекательностью, чтобы стимулировать людей к повышению эффективности их труда, а также обеспечивают признание, которое для современных работников приобретает все большее значение.

Руководство ООО «Мозаика» считает неденежные формы вознаграждения весьма эффективными на следующих основаниях:

1. Дополняют справедливую систему вознаграждения труда. Если люди считают, что их труд не вознаграждается справедливо, следует сначала исправить систему базового вознаграждения, а лишь затем пытаться ставить новые задачи, стимулируя их решение неденежными формами награждения.

2. Обеспечивают общественное признание значительных результатов в труде. Неденежные формы награждения несут в себе элемент общественного признания. Их можно с гордостью показывать коллегам, родственникам и соседям; эти награды материальны, их можно увидеть. Они обладают значительно большими возможностями к демонстрации, нежели деньги. Сотрудник будет хвастаться новой, например, стереосистемой, полученной за хорошую работу, и показывать ее своим друзьям и родственникам. Тот же самый сотрудник не станет с готовностью обсуждать размер полученной денежной премии.

3. Эффективны для большинства категорий сотрудников. Они работают в сочетании с любой действующей системой стимулирования кроме сдельной заработной платы.

Но возникает вопрос: достаточно ли эффективны неденежные формы вознаграждения в современных условиях? Вероятно, руководство ООО «Мозаика» считает их весьма эффективными. Лично на мой взгляд они заслуживают особого внимания, это выражается в следующих аспектах:

1. Восприятие награды как приза. Каждый раз, когда человек смотрит на награду, будь то телевизор, видео, предмет мебели и т. д., или вспоминает поездку на Гавайи, которую он получил, став одним из лучших исполнителей или добившись повышения эффективности труда, он получает стимул для дальнейшего роста.

2. Проще продвигать по сравнению с деньгами. Легче и действеннее продвигать ценность неденежного награждения, нежели его денежный эквивалент. Неденежным награждениям присущ элемент радости и общественного признания, которого лишены деньги.

3. Большая гибкость по сравнению с деньгами. Неденежное награждение нельзя принять за элемент собственно системы вознаграждения труда. Какая-либо обязательность его предоставления совсем или почти отсутствует. Использование неденежных награждений дает организации возможность обоснованного изменения критериев работы и задач и не бояться возмущения сотрудников, которые посчитают, что их денежный доход и уровень жизни может из-за этого снизиться.

4. Менее дорогостоящи, нежели денежные выплаты. Эффективность труда, как правило, возрастает на одну и ту же величину как при использовании денежных выплат, так и неденежных награждений, если, конечно, награда соответствует требуемому уровню повышения эффективности труда.

Еще один нюанс, который не часто встретишь в отечественных небольших частных компания – выплата дополнительного вознаграждения за выслугу лет. Так в ООО «Мозаика» сотрудники, проработавшие 1 год, с каждым последующим годом получают добавочные проценты к окладу (важно не количество, а тенденция, постольку, поскольку она формирует у сотрудников ощущение, что есть прогресс):

для сотрудников с окладом до 18 000 рублей – 4% от оклада;

- до 20 000 – 3 %;
- до 24 000 – 2,5%;
- до 30 000 – 2 %;
- до 35 000 – 1,5%.

Сотрудники, проработавшие 3, 5, 7, 10 лет получают единовременную премию в размере от 40 до 55% от оклада.

Как видим, система мотивации ООО «Мозаика» имеет достаточно высокий уровень развития, что позволяет сделать вывод, что руководство компании относится к персоналу как к главной ценности организации.

Продолжаем анализировать систему управления персоналом ООО «Мозаика».

В ООО «Мозаика» применяется один весьма современный и прогрессивный вид технологии управления персоналом – планирование рабочего времени. Кажется, что технология эта не слишком новая, но это только на первый взгляд. Компания пользуется своей собственной технологией планирования, разработанной внутри компании на основе общего представления о планировании рабочего времени.

Итак, сущность технологии планирования рабочего времени в ООО «Мозаика» состоит в разделении общего рабочего времени на отдельные периоды, на которые и планируется деятельность. При разработке плана конкретного периода используются основные принципы и правила планирования рабочего времени[19]:

1. Правило основного соотношения (правило 60:40). Составляется план только на определенную часть рабочего времени. Планируемая часть не превышает 60% общего планового бюджета времени сотрудника; она носит название период запланированной активности. Оставшиеся 40% планируемого периода времени условно делят на два блока: по 20% каждый. Первый блок представляет собой резерв рабочего времени, отводимый на выполнение действий и работ, не включенных в формируемый план, и носит название период непредвиденной активности. Второй блок резервного времени отводится на творческую активность – это период спонтанной активности.

2. Анализ ранее выполненных работ и структуры затрат рабочего времени прошлых периодов.

3. Регулярность и системность планирования.

[19] Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. – М.: Инфра-М, 2016. С. 101.

4. Реалистичность планирования.

5. Перенос несделанного. Невыполненные рабочие действия и мероприятия текущего планового периода переносятся в рабочий план следующего планового периода в том случае, если они не потеряли своей актуальности.

6. Установление приоритета (степени важности) для каждой из работ, включенных в план.

Важнейшим из всех периодов планирования для сотрудника ООО «Мозаика» является день. Планирование дня включает в себя определение конкретного действия в заданный момент времени, а не ограничивается только выявлением цели, желания или намерений, как это может быть применительно к прочим периодам планирования. Планирование на день создает предпосылки для того, чтобы жить в настоящем.

И в заключении рассмотрим еще один обязательный элемент качественной системы управления персоналом. Создание эффективной системы управления персоналом невозможно без постоянного развития как самой системы в целом, так и ее элементов в частности. Поэтому в ООО «Мозаика» регулярно проводятся различные тренинги по повышению профессионального уровня сотрудников компании. Данные тренинги проходят в ООО «Мозаика» в форме корпоративного обучения.

В ООО «Мозаика» проводимые тренинги призваны выполнять следующие функции:

1. Командообразование – важно, чтобы каждый член коллектива компании чувствовал себя частью единого механизма, способного понимать цели компании и стремиться к их достижению.

2. Диагностирование – призвана выявлять проблемные зоны и моменты, идет ли речь о знаниях и умениях, или о личностной сфере сотрудника фирмы.

3. Психотерапевтическая функция – вызывается групповой динамикой, компетентным поведением тренера и возможностями для развития, которые предоставляет тренинговая ситуация.

Вообще в ООО «Мозаика» тренинги на различные тематики проводятся регулярно. Руководство компании осознает тот факт, что насколько качественно сотрудники будут трудиться, насколько полно они будут соответствовать своим должностям и обязанностям, зависит успех деятельности организации. Для этого и проводятся тренинги.

Этот вид современных технологий управления персоналом призван сделать каждого сотрудника ООО «Мозаика» настоящим мастером своего дела. Руководство компании понимает, что основную ценность любого предприятия составляет именно его персонал.

Помимо такого продвижения вперед после прохождения тренингов, они еще и позволяют выявлять проблемные точки каждого участника, определять потенциал сотрудника и возможные зоны для его дальнейшего профессионального роста.

Таким образом, можно отметить, что система управления персоналом ООО «Мозаика» является достаточно конкурентоспособной и стремится использовать наиболее современные технологии в вопросах управления сотрудниками. Но все же данная система не является идеальной и простор для совершенства есть всегда. К тому же в процессе анализа системы персонала ООО «Мозаика» были выявлены определенные проблемные участки, требующие самого пристального внимания.

2.4. Выявление проблем системы управления персоналом на предприятии

В результате проведенного анализа системы управления персоналом ООО «Мозаика» был выявлено ряд проблем, которые оказывают негативное

влияние на деятельность компании в целом.

Одной из основных выявленных проблем является повышение текучести персонала ООО «Мозаика». В исследуемом периоде он вырос с 4,08 до 6,15%. Хотя в абсолютном выражении количество уволившихся сотрудников не так высоко в общей доле персонала, но положительная динамика коэффициента текучести кадров требует пристального внимания к данному вопросу, так как это может быть началом весьма болезненного процесса в деятельности ООО «Мозаика».

Чем же так опасна текучесть персонала? На эту тему написано множество трудов отечественных и зарубежных специалистов в области управления персоналом. Например, исследования западных специалистов выявляют следующие отрицательные факторы, которые вызывает текучесть персонала в организации (конечно же, они справедливы и применительно к ООО «Мозаика»)[20]:

1. Она мешает сформироваться дружному и сплоченному коллективу организации.

2. Она мешает развивать в сотрудниках организации корпоративный дух.

3. Она повлечет за собой с высокой долей вероятности снижение основных экономических показателей деятельности компании.

4. Она отрицательно сказывается на моральном состоянии, трудовой мотивации и преданности компании оставшихся работников.

Кроме того, с уходом сотрудников разваливаются сложившиеся связи в трудовом коллективе, и текучесть может приобрести лавинообразный характер, а это уже очень опасно. Опасно не только тем, что компания теряет квалифицированные кадры, но и тем, что она несет весьма ощутимые финансовые затраты.

Чтобы сложить целостную картину по стоимости увольнения сотрудника, следует рассмотреть состав расходов на эту операцию. Итак, стоимость

[20] Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом? – М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2014. С. 84.

увольнения содержит в себе следующие расходы:

1. Прямые расходы, такие как:

- после решения об увольнении: некачественное выполнение обязанностей = потеря продуктивности;
- выполнение оставшимися сотрудниками повышенного объема работы, доплата за совмещение, либо ущерб качеству;
- утечка информации (например, клиентская база).

Эти расходы могут составлять до 85% годового оклада уходящего сотрудника.

2. Издержки на поиск и подбор. Например:

- время на поиск и проведение интервью;
- выплаты рекрутинговому агентству.

Эти расходы могут доходить до 38% годового оклада уходящего сотрудника.

3. Обучение нового сотрудника:

- оплата образовательных программ;
- время опытных сотрудников на передачу дел и наставничество.

Эти расходы могут составлять до 13% годового оклада.

4. Неполная отдача нового сотрудника на период врабатываемости:

- для рядовых позиций в течение первых 4 недель эффективность работника = 25%, далее – 50%, с 9-й по 12-ю неделю – 75%;
- для топ менеджеров срок достижения полной компетентности = 0,5-1 год.

Подведя итого, получи, что стоимость увольнения достигает 2-х годовых зарплат сотрудника. А это очень существенные расходы. Все это говорит о том, что руководству ООО «Мозаика» к персоналу необходимо относиться с большой внимательностью.

На пустом месте текучесть персонала не возникает, грамотному руководителю она всегда говорит о том, что что-то у него в организации неладно.

На мой взгляд, среди основных потенциальных проблем текучести кадров в ООО «Мозаика» можно выделить следующие, которые могут возникнуть с наибольшей долей вероятности:

- неконкурентоспособные ставки оплаты;
- продолжительные или неудобные часы работы;
- плохие условия труда;
- деспотичное или неконструктивное руководство;
- проблемы с проездом до места работы;
- отсутствие возможности для продвижения, обучения или повышения квалификации, развития опыта, карьерного роста;
- работа, в которой нет особой нужды;
- неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов;
- изменяющийся имидж организации;
- работа с персоналом по принципу «соковыжималки» (жесткая структура);
- прецеденты резких увольнений и резких наборов персонала в организацию (отсюда нестабильность компании).

Сегодня текучесть кадров – одна из основных проблем, с которыми сталкиваются современные предприятия. Следует различать ее естественный уровень в пределах 3–5% в год от численности персонала и повышенный, вызывающий значительные экономические потери. Естественный уровень способствует обновлению производственных коллективов[21]. Этот процесс происходит непрерывно и не требует каких-либо чрезвычайных мер со стороны кадровых служб и руководства. Часть работников уходит на пенсию, часть увольняется по различным причинам, на их место приходят новые сотрудники – в таком режиме живет каждое предприятие. Другое дело, когда текучесть превышает 3–5%. В этом случае издержки становятся значительными и возрастают с увеличением оттока кадров. Это мы и наблюдаем в ООО «Мозаика», где коэффициент текучести персонала имеет

[21] Сотникова С.И. Управление карьерой. – М.: ИНФРА-М, 2014. С. 79.

6,15%. Да, ситуация пока не катастрофична, но это может быть только началом более масштабного процесса, который может принести в дальнейшем ООО «Мозаика» гораздо более существенные проблемы. Поэтому подобную ситуацию следует держать под постоянным контролем.

Таким образом, по результатам проделанной работе в данной части можно сделать ряд основных выводов:

1. Компания «Мозаика» специализируется на продаже керамической плитки, керамогранита, мозаики, клинкерной плитки, клинкерного кирпича, тротуарной клинкерной плитки, клинкерных ступеней. В ассортименте компании представлена керамическая плитка ведущих производителей России, Белоруссии, Германии, Польши, Италии, что дает покупателю возможность выбора продукции из очень широкой номенклатуры.

2. По результатам 10 месяцев 2016-10 месяцев 2017 гг. численность персонала ООО «Мозаика» увеличилась на 16 человек или на 32,65%. Наибольшее увеличение в абсолютном выражении наблюдается среди категорий работников: менеджеров и продавцов-консультантов – в исследуемый период численность сотрудников каждой из этих категорий увеличилась на 4 человека или на 33,3%. Данное увеличение численности персонала следует о динамичности развития компании и расширения ее объемов своей деятельности за исследуемый период.

3. За исследуемый период в структуре персонала ООО «Мозаика» произошли определенные изменения. Так, наибольшее увеличение наблюдается среди технического персонала компании – 1,58%, хотя в общей массе данный персонал занимает только 7,70%. Доля продавцов-консультантов в общей структуре персонала в настоящий момент составляет 23,08%, в исследуемом периоде она выросла на 0,65%. На 1,04% выросла доля менеджеров по персоналу в общем объеме, хотя она и остается небольшой – 3,08%. На 0,54% увеличилась доля кладовщиков в общей структуре персонала ООО «Мозаика» и по итогам 10 месяцев 2016 года их

доля составила 4,62%. Наибольший удельный вес в структуре персонала имеет категория менеджеров – 24,62% в 2016 году, за исследуемый период их доля увеличилась на 0,13%.

4. Текучесть кадров – данный коэффициент показывает число увольнений в процентах за определенный период от среднего количества работающих в этот же период. Положительная динамика данного коэффициента говорит о том, что в исследуемый период текучесть кадров в ООО «Мозаика» возросла. Для получения целостной и объективной картины и причин произошедшего требуется проведение более глубокого анализа.

5. Источники набора персонала ООО «Мозаика» можно разделить на внутренние и внешние. Если с внешними источниками отбора персонала все понятно (персонал подбирается через объявления в средствах массовой информации, при помощи кадровых агентств и рекомендаций партнеров по работе), то с внутренними источниками дело обстоит по-другому. Внутренние перемещения персонала производятся в основном по карьерной лестнице.

6. Следующим важным шагом при анализе системы управления персоналом ООО «Мозаика» становится рассмотрение системы адаптация персонала в новых условиях работы. В пользу адаптации красноречиво говорят следующие цифры. Порядка 80% людей, уволившихся в первые полгода-год работы, принимают решение об уходе из компании в первые две недели. В организации действует собственная программа первичной адаптации сотрудников ООО «Мозаика», которая является довольно простой, но в тоже время довольно эффективной.

7. В ООО «Мозаика» действует довольно современная система мотивации персонала. В ней широко представлены неденежные методы мотивации персонала. Неденежные формы награждения уникальны тем, что выполняют двойную задачу: они обладают достаточной ценностью и привлекательностью, чтобы стимулировать людей к повышению

эффективности их труда, а также обеспечивают признание, которое для современных работников приобретает все большее значение.

8. Создание эффективной системы управления персоналом невозможно без постоянного развития как самой системы в целом, так и ее элементов в частности. Поэтому в ООО «Мозаика» регулярно проводятся различные тренинги по повышению профессионального уровня сотрудников компании. Данные тренинги проходят в ООО «Мозаика» в форме корпоративного обучения. Руководство компании осознает тот факт, что насколько качественно сотрудники будут трудиться, насколько полно они будут соответствовать своим должностям и обязанностям, зависит успех деятельности организации.

9. Одной из основных выявленных в результате анализа системы управления персоналом проблем является повышение текучести персонала ООО «Мозаика». В исследуемом периоде он вырос с 4,08 до 6,15%. Хотя в абсолютном выражении количество уволившихся сотрудников не так высоко в общей доле персонала, но положительная динамика коэффициента текучести кадров требует пристального внимания к данному вопросу, так как это может быть началом весьма болезненного процесса в деятельности ООО «Мозаика».

10. С уходом сотрудников разваливаются сложившиеся связи в трудовом коллективе, и текучесть может приобрести лавинообразный характер, а это уже очень опасно. Опасно не только тем, что компания теряет квалифицированные кадры, но и тем, что она несет весьма ощутимые финансовые затраты.

11. Стоимость увольнения достигает 2-х годовых зарплат сотрудника. А это очень существенные расходы. Все это говорит о том, что руководству ООО «Мозаика» к персоналу необходимо относиться с большой внимательностью. Так же были сформулированы основные потенциальные причины повышения текучести персонала в ООО «Мозаика».

ГЛАВА 3. Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Мозаика»

3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии

В результате проведенного анализа системы управления персоналом ООО «Мозаика» выявился ряд проблем, основной из которых можно назвать увеличение текучести кадров в организации, которая в отчетном периоде превысила допустимый уровень. В ходе дополнительного анализа было установлено, что компанию в основном покидают сотрудники, проработавшие в ней меньше года. Это говорит что в ООО «Мозаика» существуют определенные проблемы, которые, на наш взгляд, вызваны несовершенной системой адаптации новых сотрудников. Да, система адаптации персонала в ООО «Мозаика» вроде бы, на первый взгляд, не плохая, она стремится комфортно ввести нового работника в должность. Но, все же, она не является достаточно эффективной, чтобы был найден подход к каждому новому сотруднику.

Исправить, на мой взгляд, данную проблему может внедрение в систему адаптации персонала практики наставничества над молодыми сотрудниками в ООО «Мозаика».

Наверное, можно с уверенностью заявить, что наставничество является одним из древнейших методов передачи знаний, который и сегодня широко распространён в практике обучения персонала и адаптации новых сотрудников. В работе с кадрами наставничество относится к методу обучения персонала непосредственно на рабочем месте. Есть кадровые агентства, которые организовывают программы по стажировке для начинающих специалистов.

Процесс обучения происходит в реальной рабочей обстановке, примерами служат реальные профессиональные задачи, которые обучающийся решает под руководством высококвалифицированного специалиста с возможностью поинтересоваться экспертным мнением опытного профессионала. Наставничество применяется для обучения сотрудников, уровень подготовки которых может варьировать от полного отсутствия каких-либо профессиональных знаний до вполне грамотных специалистов с солидным запасом знаний. В последнем случае данный метод используется, как помощь вновь поступившим на работу сотрудникам адаптироваться на новом рабочем месте, познакомиться с коллективом, освоить специфику работы в данной организации и перенять корпоративную культуру компании.

Наставничество как метод обучения персонала стал особенно актуален в наше время в связи появлением такого понятия, как обучающаяся компания. Такая компания добивается успеха на рынке и в борьбе с конкурентами путём своевременного ответа на изменения бизнес-среды. Руководство таких организаций создаёт и внедряет новые технологии, заботится о профессиональном развитии своих сотрудников. Жёсткие условия конкуренции на рынке требуют интеграции новых разработок для практической деятельности компании в кратчайшие сроки. Это, в свою очередь, диктует необходимость постоянного повышения квалификации сотрудников[22].

[22] Стэнли Янг. Системное управление организацией. – М.: Экономика, 2014. С. 132.

Выше перечисленные обстоятельства требуют от обучающейся организации создание высокоэффективной системы обучения, которая сочетала бы в себе методы обучения персонала вне рабочего места, а также ряд приёмов передачи знания непосредственно на рабочем месте. Теоретическое обучение осуществляется благодаря созданию внутренней школы, в которой занятия проходят в виде лекций, семинаров, тренингов, проводимых собственными тренерами или приглашёнными специалистами. Внедрение полученных теоретических знаний в практическую деятельность происходит в основном по методу наставничества. При этом в роли учителей уже выступают не тренеры, а более опытные сотрудники самой компании. В качестве таких учителей могут выступать менеджеры всех уровней, высококвалифицированные и опытные специалисты.

В компаниях, где организованны внутренние школы, курс теоретической подготовки и переподготовки проходит примерно один раз в полгода. Новым сотрудникам создаются все условия для прохождения курса лекций, семинаров и тренингов в первые три месяца их работы. Новички сразу же, на рабочем месте, закрепляют полученные теоретические знания.

Наставничество призвано решать целый спектр задач.

Во-первых, данный метод является эффективной системой передачи опыта и знаний наиболее квалифицированных специалистов новым сотрудникам. Во-вторых, благодаря личностному подходу при наставничестве происходит быстрое распространение в коллективе корпоративных ценностей. Также наставник может проконтролировать успешность освоения теоретических знаний у своих подопечных.

Кроме того, наставничество выполняет мотивирующую функцию, так как для опытных сотрудников положение наставника является признанием их профессиональных заслуг и способствует повышению уважения в коллективе.

С другой стороны, положение наставника предъявляет особые требования к таким специалистам. Им нужно не только уметь профессионально выполнять свои должностные функции, но и уметь их эффективно и доходчиво передавать другим работникам. Для этого в компаниях разрабатываются целые системы подготовки наставников. Во внутренних школах наставники проходят специальные тренинги, целью которых является осознание важности и уникальности системы наставничества, ознакомление с методикой обучения стажёров, а также приобретение навыков наставничества.

Не каждый человек способен стать наставником. Кроме отличного владения профессиональными навыками наставники должны обладать целым рядом личностных качеств, из которых в первую очередь следует отметить чувство ответственности, целеустремлённость, отзывчивость, терпение, чувство такта, владение приёмами коммуникации, высокую самоорганизацию.

Задачей наставника является не только всегда находиться рядом с подопечным и поддерживать его, но и собственным примером демонстрировать правильный подход к работе. В первые дни наставник уделяет больше времени теоретической подготовке стажёра, доводит до его сведения всю необходимую информацию, полезную при решении профессиональных задач. Затем наставник всё больше и больше внедряет своего ученика непосредственно в практическую деятельность. Здесь могут быть использованы различные ролевые игры, помогающие отработать различные рабочие ситуации, после которых следует их разбор и обсуждение плюсов и минусов в принятых стажёром решениях.

Немаловажной для наставника является способность увлечь и заинтересовать своего ученика. Это значительно повышает мотивацию и эффективность процесса обучения. Даже после того, как благополучно закончился срок стажировки и обучаемый приступил к самостоятельной работе, наставник должен наблюдать за ним и быть готовым прийти на помощь в трудных ситуациях.

За выполнение дополнительных обязанностей в качестве наставника, сотрудник компании получает ряд привилегий. К ним относится доверие со стороны высшего руководства компании, статус лидеров в коллективе и рост репутации. Немаловажным является и материальное вознаграждение за функции наставника, размер которого зависит от успешности сдачи экзаменов стажёрами. Все хорошо зарекомендовавшие себя в роли наставников сотрудники организации включаются в управленческий кадровый резерв компании[23].

В свою очередь, от применения метода наставничества компания имеет также ряд преимуществ. Во-первых, благодаря этой системе в организации появляется своя собственная команда внутренних тренеров, которые могут передать не только профессиональные навыки, но и являются носителями корпоративной культуры данной компании. Фирма получает лояльных сотрудников, которые создают её имидж. Как уже отмечалось, из числа наставников можно выбрать вполне подготовленных сотрудников для занятия руководящих постов.

Наставничество доказало свою эффективность на протяжении длительного срока своего существования в качестве метода обучения персонала. Привлекательность данного метода заключается в том, что он выгоден всем сторонам участвующим в процессе: стажёру, наставнику и самой компании. Поэтому, не смотря на появление новых разработок в сфере методик обучения персонала, наставничество не утрачивает своей актуальности и в наши дни.

[23] Управление персоналом / Общ. ред. А.И. Тургинова – М.: РАГС, 2015. С. 175.

Теперь сформулируем определенный алгоритм эффективного наставничества в ООО «Мозаика», он будет включать такие пункты:

1. Начинать следует с определения цели. Если неизвестно, что нужно получить в результате, трудно понять, каким образом можно этого добиться.

2. Создать соответствующую обстановку. Это необходимо для того, чтобы наставник мог в спокойной атмосфере согласовать со своим сотрудником, какие плоды должен принести процесс наставничества.

3. Проведение наставнических семинаров или тренингов. Здесь следует тщательным образом фокусироваться на поставленных целях.

4. Мониторинг процесса. Важно постоянно следить за тем, чтобы новый сотрудник, был удовлетворен тренингами и убежден в их продуктивности. Кроме того, мониторинг помогает осознавать достигаемый прогресс. В конце тренинга необходимо произвести совместный заключительный обзор достигнутых результатов.

Итак, охарактеризуем все эти стадии более подробно. Начнем с определения целей.

На первый взгляд эта стадия не столь важна, но нужно уделить размышлению об этом хоть малую толику времени. В противном случае последующий процесс наставничества может стать пустой тратой времени. Этот этап может занять всего несколько минут, но пройти его необходимо.

Какова цель и чего нужно добиться – это основные вопросы, на которые нужно дать ответ на данном этапе. Еще так же важно, чтобы цель включала и такой фактор, как чувство удовлетворенности клиентов ООО «Мозаика».

Следующий важный аспект – создание соответствующей обстановки.

Невозможно с успехом заниматься наставничеством в обстановке поспешности. Нужно, чтобы новый сотрудник раскрылся, рассказал о своих мыслях и ощущениях. Минутная беседа не даст необходимого результата. Для начала с новым сотрудником ООО «Мозаика» нужно завести речь о том, что в сложившейся ситуации ему мог бы помочь индивидуальный тренинг. Доверительная должна отражать желание помочь, не следует говорить ему о том, что он немедленно должен собраться. Нужно получить его согласие на совместную работу и определить даты проведения первых тренингов.

Получить согласие сотрудника очень важно, поскольку наставничество едва ли будет эффективным, если тот, для кого оно планируется, не желает сотрудничать. Поскольку идет обращение к проблеме, которую человек осознает и стремится разрешить, весьма вероятно, что он с готовностью согласится опробовать предлагаемый подход. Здесь важно в полной мере продемонстрировать следующие качества[24]:

- дружелюбие;
- участие;
- желание помочь;
- понимание.

Это отнюдь не дисциплинарный процесс, как раз наоборот. Важно вселить в нового сотрудника уверенность, что при небольшой конструктивной поддержке у него все получится.

[24] Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом бизнесе. – М.: Акалис, 2014. С. 91.

Итак, сколько тренингов нужно провести в ООО «Мозаика»? Какова должна быть их продолжительность? Количество тренингов будет зависеть от того, насколько легко удастся разрешить имеющуюся в компании проблему. В большинстве случаев для решения проблем текучести кадров требуется больше одного тренинга, и лишь для решения очень немногих – свыше десяти. Кроме того, руководство ООО «Мозаика» может установить интервал (скажем, от четырех до шести тренингов), который послужит неким рабочим ориентиром, а затем посмотреть, какими темпами идет продвижение к достижению целей.

Тренинги должны быть достаточно продолжительными, чтобы новый сотрудник ООО «Мозаика» смог за это время расслабиться и открыться, но не настолько долгими, чтобы вызвать напряжение. Кроме того, есть и другая работа, которую нужно выполнять. Нормальная продолжительность составляет от 30 минут до часа; если есть сомнения, то можно установить для начала 45 минут.

Первый тренинг в ООО «Мозаика» должен быть посвящен разъяснению предстоящего процесса. В конце концов, работник вполне может нервничать по этому поводу, особенно если не подвергался подобной процедуре раньше. Когда количество и продолжительность тренингов определено, можно ознакомить нового сотрудника с их форматом:

1. Начать нужно с определения стоящих целей.

2. Общий формат тренингов предполагает приглашение нового сотрудника к разговору о проблеме и путях ее разрешения. Занятия не будут обучающим тренингом, если говорить новому сотруднику, что делать, а он будет беспрекословно следовать рекомендациям. Тренинг заключается в обучении сотрудника самостоятельному решению проблемы.

3. Следует оценивать достигнутый прогресс каждые три-четыре встречи.

4. В том случае, если новый сотрудник не удовлетворен результатами наставничества, он должен сказать об этом сразу же, с тем чтобы можно было обсудить недочеты и принять соответствующее решение.

Опытным сотрудникам ООО «Мозаика» важно продемонстрировать значимость наставничества, приступая к этому процессу с энтузиазмом, выказывая свое участие в судьбе нового сотрудника, прибывая на тренинги вовремя, выполняя свои обещания (скажем, о предоставлении своему подопечному информации) и сохраняя конфиденциальность. Это способствует открытому и доверительному процессу, делая его гораздо эффективнее.

Процедура подведения итогов позволит оценить насколько безболезненно проходит процесс адаптации нового сотрудника в ООО «Мозаика». Если возникают какие-то трудности, необходимо вносить оперативные корректировки исходя из характера этих трудностей.

3.2. Экономические методы совершенствования системы управления персоналом

Итак, внедрение системы наставничества поможет ООО «Мозаика» решить проблему с текучестью кадров среди молодых сотрудников. Но неверным было бы считать, что только лишь несовершенство системы адаптации персонала компании является источником повышенной текучести кадров в ООО «Мозаика». Немаловажную роль в данном аспекте играет и материальная удовлетворенность сотрудников и уровень оплаты труда. Поэтому, считаю целесообразным в целях повышения эффективности функционирования внедрение в систему экономических методов управления персоналом ООО «Мозаика» отдельной системы премирования. А для целей дальнейшего регулирования системы оплаты труда необходимо разработать отдельное положение о премировании сотрудников предприятия, в

дополнении к положению об оплате труда (представлено в приложении 1).

Нужно четко понимать, что в современных условиях премия – это не обязательства компании перед работником. В отличие от заработной платы, премия – это форма поощрения за хорошую работу, материальный показатель качества и эффективности деятельности работника.

Можно предложить несколько вариантов развития системы премирования для ООО «Мозаика». Первым вариантом будет являться модернизация системы премирования на основе элементов трехуровневой корпоративной системы премирования.

Компания заинтересована в том, чтобы каждый работник понимал, из чего состоит его заработок за месяц, квартал, год, какие льготы и в каких размерах предоставляются ему работодателем.

Важным вопросом является механизм начисления премии. Это происходит на основе оценки трудовой деятельности по трем показателям: первые два зависят от результатов работы структурного подразделения или филиала в целом, а третий – от результатов производственной деятельности группы работников или индивидуального вклада работника (в случае, если он работает один). Это три уровня корпоративной системы премирования.

Показатели основных элементов корпоративной системы премирования с учетом трехуровневого подхода представлены в таблице 5.

Таблица 5

Основные элементы трехуровневой корпоративной системы премирования ООО «Мозаика»

Уровень	Характеристика уровня	Условия премирования
1	2	3
1 уровень	Условия, определяющие право получения премии	Успешная деятельность компании за отчетный период
		Соблюдение трудового распорядка организации и трудовой дисциплины
		Инициативность и

		целеустремленность в работе
1	2	3
2 уровень	Показатели премирования, характеризующие результативность производственно-хозяйственной деятельности компании в целом	Выполнение коллективного производственного (финансового) плана
		Полное достижение запланированного экономического и финансового результата
3 уровень	Показатели премирования, характеризующие результативность индивидуальной деятельности сотрудника	Выполнение поставленных индивидуальных планов и задач на период
		Активное участие в жизни организации, разработка новых эффективных методов осуществления деятельности

Рассмотрим данные уровни более подробно[25]:

1. Первый уровень определяет условия, при соблюдении которых у работников появляется право на начисление премии. Для большинства работников в первом уровне установлен показатель, характеризующий степень выполнения планов компании.

Здесь важно понимать, что если сотрудник не является виновником невыполнения текущего плана по работе компании, он имеет полное право на начисление премии. Например, если в отчетном периоде произошло событие, связанное с нарушением сроков выполнения планов, то премия не выплачивается полностью только тем рабочим, вина которых определена по итогам разбора допущенного случая.

2. Второй уровень показателей премирования связан с производственно-экономическими результатами деятельности и направлен на усиление материальной заинтересованности и ответственности каждого работника за выполнение ключевых задач ООО «МОЗАИКА». При этом установлен дифференцированный подход в определении доли участия каждого работника в деятельности компании – чем выше должность работника, тем больше и его ответственность за результат.

[25] Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учеб. для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. С. 81.

Полностью устранить зависимость доли премии рабочих от результатов работы предприятия было бы неверно, так как при невыполнении производственной программы (например, несвоевременная сдача объекта) или превышении эксплуатационных расходов (рост стоимости сметы), источников выплаты премии просто не будет. Каждый работник должен понимать, что он прямо или косвенно влияет на результаты работы предприятия.

3. Третий уровень показателей премирования связан с конкретными результатами трудовой деятельности отдельных сотрудников либо групп сотрудников ООО «Мозаика».

Следует отметить, что доля премии, зависящей от результатов индивидуальной деятельности, у сотрудников составляет 80%. Т.е. основная доля премии напрямую зависит от самого работника. Тут возникает вопрос, каким образом будут работать данные совершенствования в ООО «Мозаика» в реальности[26]. Чтобы получить ответ, необходимо рассмотреть данный аспект на конкретном примере.

Предположим, что с учетом установленного фонда оплаты труда ООО «Мозаика», величина премии у работника, например, менеджера, может составить 25 тысяч рублей. Менеджер получит премию в полном размере (100%) при отсутствии случаев и выполнением всех показателей премирования (второго и третьего уровня).

Если компания не выполнит в отчетном периоде установленные планы производственной деятельности, то данный машинист крана может заработать 80% от своей премии (в данном случае 20 тысяч рублей) за счет выполнения индивидуальных показателей премирования.

Работнику не будет начислена премия вообще, если сотрудник регулярно нарушает трудовую дисциплину, не выполняет требования внутреннего распорядка ООО «Мозаика» или ни один из показателей (второго и третьего уровня) не будет выполнен.

[26] Теплова Т.В. Финансовый менеджмент: управление капиталом. – М.: ГУ ВШЭр, 2016. С. 133.

Алгоритм расчета премии машиниста спецтехники ООО «Мозаика» представим в таблице 6.

Таблица 6

Алгоритм расчета премии менеджера ООО «Мозаика»

Величина премии	Условия премирования (I уровень)	Ключевые задачи предприятия (II уровень)	Индивидуальные показатели (III уровень)
25 000 руб. (100%)	Соблюдены	20%	80%
20 000 руб. (80%)	Соблюдены	0%	80%
5 000 руб. (20%)	Соблюдены	20%	0%
0 руб.	Соблюдены	0%	0%
0 руб.	Не соблюдены	0%	0%

Таким образом, компания заинтересована в том, чтобы каждый работник предприятия был вовлечен в процесс совершенствования этой системы.

Итак, у компании имеются небольшие проблемы в плане организации рабочего процесса и управления персоналом, но они не существенны и могут быть устранены. На мой взгляд, это опять же вызвано тем, что система адаптации персонала ООО «Мозаика» не является достаточно гибкой и должна быть модернизирована в соответствии с приведенными рекомендациями. Так же немаловажным аспектом в снижении уровня текучести кадров в организации является модернизация существующей системы оплаты труда в части премирования сотрудников ООО «Мозаика».

Заключение

Итак, по результатам проделанной работы можно обобщить ряд ранее сделанных ранее выводов:

Компания «Мозаика» специализируется на продаже керамической плитки, керамогранита, мозаики, клинкерной плитки, клинкерного кирпича, тротуарной клинкерной плитки, клинкерных ступеней. В ассортименте компании представлена керамическая плитка ведущих производителей России, Белоруссии, Германии, Польши, Италии, что дает покупателю возможность выбора продукции из очень широкой номенклатуры.

По результатам 10 месяцев 2016-10 месяцев 2017 гг. численность персонала ООО «Мозаика» увеличилась на 16 человек или на 32,65%. Наибольшее увеличение в абсолютном выражении наблюдается среди категорий работников: менеджеров и продавцов-консультантов – в исследуемый период численность сотрудников каждой из этих категорий увеличилась на 4 человека или на 33,3%. Данное увеличение численности персонала следует о динамичности развития компании и расширения ее объемов своей деятельности за исследуемый период.

За исследуемый период в структуре персонала ООО «Мозаика» произошли определенные изменения. Так, наибольшее увеличение наблюдается среди технического персонала компании – 1,58%, хотя в общей массе данный персонал занимает только 7,70%. Доля продавцов-консультантов в общей структуре персонала в настоящий момент составляет 23,08%, в исследуемом периоде она выросла на 0,65%. На 1,04% выросла доля менеджеров по персоналу в общем объеме, хотя она и остается небольшой – 3,08%. На 0,54% увеличилась доля кладовщиков в общей структуре персонала ООО «Мозаика» и по итогам 10 месяцев 2016 года их доля составила 4,62%. Наибольший удельный вес в структуре персонала

имеет категория менеджеров – 24,62% в 2016 году, за исследуемый период их доля увеличилась на 0,13%.

Текучесть кадров – данный коэффициент показывает число увольнений в процентах за определенный период от среднего количества работающих в этот же период. Положительная динамика данного коэффициента говорит о том, что в исследуемый период текучесть кадров в ООО «Мозаика» возросла. Для получения целостной и объективной картины и причин произошедшего требуется проведение более глубокого анализа.

Источники набора персонала ООО «Мозаика» можно разделить на внутренние и внешние. Если с внешними источниками отбора персонала все понятно (персонал подбирается через объявления в средствах массовой информации, при помощи кадровых агентств и рекомендаций партнеров по работе), то с внутренними источниками дело обстоит по-другому. Внутренние перемещения персонала производятся в основном по карьерной лестнице.

Следующим важным шагом при анализе системы управления персоналом ООО «Мозаика» становится рассмотрение системы адаптация персонала в новых условиях работы. В пользу адаптации красноречиво говорят следующие цифры. Порядка 80% людей, уволившихся в первые полгода-год работы, принимают решение об уходе из компании в первые две недели. В организации действует собственная программа первичной адаптации сотрудников ООО «Мозаика», которая является довольно простой, но в тоже время довольно эффективной.

В ООО «Мозаика» действует довольно современная система мотивации персонала. В ней широко представлены неденежные методы мотивации персонала. Неденежные формы награждения уникальны тем, что выполняют двойную задачу: они обладают достаточной ценностью и привлекательностью, чтобы стимулировать людей к повышению эффективности их труда, а также обеспечивают признание, которое для современных работников приобретает все большее значение.

Создание эффективной системы управления персоналом невозможно без постоянного развития как самой системы в целом, так и ее элементов в частности. Поэтому в ООО «Мозаика» регулярно проводятся различные тренинги по повышению профессионального уровня сотрудников компании. Данные тренинги проходят в ООО «Мозаика» в форме корпоративного обучения. Руководство компании осознает тот факт, что насколько качественно сотрудники будут трудиться, насколько полно они будут соответствовать своим должностям и обязанностям, зависит успех деятельности организации.

Одной из основных выявленных в результате анализа системы управления персоналом проблем является повышение текучести персонала ООО «Мозаика». В исследуемом периоде он вырос с 4,08 до 6,15%. Хотя в абсолютном выражении количество уволившихся сотрудников не так высоко в общей доле персонала, но положительная динамика коэффициента текучести кадров требует пристального внимания к данному вопросу, так как это может быть началом весьма болезненного процесса в деятельности ООО «Мозаика».

С уходом сотрудников разваливаются сложившиеся связи в трудовом коллективе, и текучесть может приобрести лавинообразный характер, а это уже очень опасно. Опасно не только тем, что компания теряет квалифицированные кадры, но и тем, что она несет весьма ощутимые финансовые затраты.

Стоимость увольнения достигает 2-х годовых зарплат сотрудника. А это очень существенные расходы. Все это говорит о том, что руководству ООО «Мозаика» к персоналу необходимо относиться с большой внимательностью. Так же были сформулированы основные потенциальные причины повышения текучести персонала в ООО «Мозаика».

В результате проведенного анализа системы управления персоналом ООО «Мозаика» выявился ряд проблем, основной из которых можно назвать увеличение текучести кадров в организации, которая в отчетном периоде

превысила допустимый уровень. В ходе дополнительного анализа было установлено, что компанию в основном покидают сотрудники, проработавшие в ней меньше года. Это говорит что в ООО «Мозаика» существуют определенные проблемы, которые, на мой взгляд, вызваны несовершенной системой адаптации новых сотрудников.

Исправить, на мой взгляд, данную проблему может внедрение в систему адаптации персонала практики наставничества над молодыми сотрудниками в ООО «Мозаика».

У компании имеются небольшие проблемы в плане организации рабочего процесса и управления персоналом, но они не существенны и могут быть устранены. На мой взгляд, это опять же вызвано тем, что система адаптации персонала ООО «Мозаика» не является достаточно гибкой и должна быть модернизирована в соответствии с приведенными рекомендациями. Так же немаловажным аспектом в снижении уровня текучести кадров в организации является модернизация существующей системы оплаты труда в части премирования сотрудников ООО «Мозаика».

Библиография

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 дек. 1993 г. (с учетом поправок от 30 дек. 2008 г. № 6-ФКЗ, от 30 дек. 2008 г. № 7-ФКЗ) // Рос. газ. 2009. – № 7. – 21 янв.

2. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учебное пособие / В.В. Авдеев. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 611 с.

3. Бавыкин В. Новый менеджмент. Управление предприятием на уровне высших стандартов / В. Бавыкин. – М.: Экономика, 2014. – 212 с.

4. Беляцкий Н.П. Управление персоналом / Н.П. Беляцкий – Минск: Экоперспектива, 2014. – 410 с.

5. Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом: Учеб. пос. / О.В. Васильев, А.О. Блинов. – М.: ГЕЛАН, 2016. – 311 с.

6. В лабиринтах рынка. / Под ред. Фельдмана Г.И. – М.: Транспорт, 2013. – 140 с.

7. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник для студентов и аспирантов вузов / О.С. Виханский – М.: МГУ, 2014. – 255 с.

8. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала / В.В. Гончаров. - М.: МНИИПУ, 2013. – 433 с.

9. Джонсон Р., Каст Ф. Системы и руководство / Ф. Каст, Р. Джонсон. – М.: Альфа, 2013. – 700 с.

10. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин – Н. Новгород: НИМБ, 2015. – 302 с.

11. Ефремов О.Ю. Управление персоналом / О.Ю. Ефремова – СПб.: Нева, 2015. – 325 с.

12. Зайцев Г.Г., Файбушевич С.И. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент / Файбушевич С.И., Зайцев Г.Г. - СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского университета экономики и финансов,

2014. – 190 с.

13. Кибанов А.Я. Комплексное проектирование системы управления в торговой организации / А.Я. Кибанов. – М.: МИУ, 2014. – 415 с.

14. Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом бизнесе / А.И. Кочетков. – М.: Акалис, 2014. – 409 с.

15. Кричевский Р.А. Если вы – руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.А. Кричевский. – М.: Дело, 2015. – 153с.

16. Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом / А.А. Лобанов – М.: Дело, 2016. – 412 с.

17. Основы управления персоналом. Под ред. Генкина Б.М. – М.: Высшая школа, 2013. – 397 с.

18. Основы управления персоналом. Под ред. Розарёновой Т.В.– М.: ГАСБУ, 2014. – 187 с.

19. Построение системы управления персоналом в организации / Под общей ред. В.П. Иванова. – М.: Известия, 2014. – 471 с.

20. Самыгин С.И. Менеджмент персонала / С.И. Самыгин – М.: Зевс, 2016. – 521 с.

21. Система работы с кадрами управления. Под ред. Шаховой В.А. – М.: Мысль, 2014. – 311 с.

22. Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. – М.: Инфра-М, 2016. – 291 с.

23. Сотникова С.И. Управление карьерой / С.И. Сотникова – М.: ИНФРА-М, 2014. – 442 с.

24. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом? / Э.Е. Старобинский – М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2014. – 184 с.

25. Стэнли Янг. Системное управление организацией / Янг Стэнли – М.: Экономика, 2014. – 355 с.

26. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин. – М.: Высшая школа, 2013. – 362 с.

27. Теплова Т.В. Финансовый менеджмент: управление капиталом / Т.В. Теплова. – М.: ГУ ВШЭр, 2016. – 592 с.

28. Управление персоналом / Общ. ред. А.И. Тургинова – М.: РАГС, 2015. – 779 с.

29. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учеб. для вузов / Ю.А. Цыпкин – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 381 с.

30. Шекшня С.В. Управление персоналом. Учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2013. – 330 с.

31. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. – М.: Инфра-М, 2014. – 625 с.

32. Хедоури Ф. Основы менеджмента / Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2015. – 617 с.

33. Уотерман Р. В поисках эффективного управления / Р. Уотерман. – М.: Прогресс, 2015. – 598 с.

34. Волина В.В. Методы адаптации персонала // Управление персоналом. – 2014. №11. – С.17-24.

35. Вырупаева Т.В. Планирование потребности в кадрах в системе управления карьерой // Менеджмент в России и за рубежом. – 2017. – № 1. – С. 116–121.

36. Гатауллина А.А. Проблемы и пути совершенствования системы мотивации персонала на предприятии // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – №2. – С. 427-430.

37. Карташова Л.В. Оптимизация персонала: вызовы и возможности // Уровень жизни населения регионов России. – 2015. – № 1. – С.38-46.

38. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом // Кадровик. – 2017. №7. – С.15-16.

39. Козычева Н.Б., Козычев Б.С. Проблемы и задачи стимулирования // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. №2. – С. 11-12.

40. Коулин Д.Н. Управление персоналом в современной организации // Кадровик. - 2016. №3. – С.75-79.

Приложение 1

Проект положения о премировании ООО «Мозаика»

Положение о премировании ООО «Мозаика» будет состоять из следующих разделов:

1. Общие положения.

В первом разделе «Общие положения» в п. 1.1 должна быть сформулирована цель Положения о премировании работников компании: повышение материальной заинтересованности работников в устойчивой и эффективной работе организации, установление зависимости оплаты труда от конечного результата работы.

В п. 1.2. указывается, что данное положение распространяется на всех работников организации без исключения.

В п. 1.3. должно указываться, что премия будет выплачиваться работникам ООО «Мозаика» за добросовестное выполнение обязанностей, предусмотренных трудовым договором, квалификационными характеристиками, должностными инструкциями, положениями по охране труда, другими положениями, действующими в организации, стабильное выполнение производственных задач, обеспечение высокого качества работ и соблюдение трудовой и производственной дисциплины.

2. Условия премирования.

Во втором разделе должны быть установлены показатели премирования коллективов структурных подразделений, которые призваны заинтересовать сотрудников в выполнении возложенных на них задач. Положительным фактом будет является то, что структурным подразделениям будут установлены дифференцированные показатели премирования, исходя из тех задач, которые возложены на каждый из коллективов.

Например, для специалистов строительных специальностей (например, каменщиков), будут установлены следующие показатели:

- своевременное выполнение поставленного производственного

плана;

- сокращение количества расходуемого материала;
- повышение качество производимой каменной кладки.

В то же время выполнение этих показателей является условием качественной работы самих каменщиков, так и компании в целом, и если они не будут выполнены, возникнут проблемы с качеством возводимых домов и функционированием самого предприятия ООО «Мозаика» в целом. По сути, за выполнение этих показателей установлены должностные оклады. Система же премирования разрабатывается для того, чтобы заинтересовать персонал в достижении определенных результатов, обеспечивающих повышение эффективности производства. И на различных этапах развития компании эти показатели должны изменяться в зависимости от целей и задач, стоящих перед компанией и структурными подразделениями.

После того, как будет выполнена эта работа, на следующем этапе в Положении о премировании можно было бы предусмотреть выполнение соответствующими структурными подразделениями мероприятий, обеспечивающих снижение всех видов затрат на конкретный процент. Конечно, этот процент должен быть установлен исходя из результатов анализа фактического положения дел на данном предприятии и имеющих место достижений передовых компаний всей отрасли. Кроме того, целесообразно увеличивать размер премии в зависимости от роста показателей эффективности (повышение производительности труда, экономия материальных и энергетических ресурсов, увеличение прибыли и т.п.) или степени перевыполнения их плановых значений.

Если премия за обеспечение плана деятельности ООО «Мозаика», как правило, выплачивается только при 100-процентном его выполнении (хотя рекомендуется все же устанавливать выплату премий за эффективность труда начиная с показателя 80% от плана), то за сверхплановую экономию используемых ресурсов и более качественную работу целесообразно поощрять. Поэтому можно предусмотреть увеличение размера премии за

каждый процент сверхплановой выработки, использование ноу-хау и т.п. Или сверхплановую выработку использовать для премирования работников, обеспечивших эту выработку. При этом, конечно, должен быть учет соответствующих расходов, установление обоснованных планов и возможность определенной категории работников реально влиять на этот показатель. Однако можно корректировать процент премии по данному показателю не за степень выполнения плана, а за сокращение расходов по сравнению с предыдущим периодом, внедрением новых методов в работу. Выбор конкретного варианта премирования по этому показателю может быть осуществлен только по результатам анализа соответствующих данных по подразделениям ООО «Мозаика».

Общий вывод при оценке этого раздела Положения заключается в том, что коллективам отделов целесообразно устанавливать более конкретные показатели, обеспечивающие реализацию стратегии, целей и задач, стоящих перед компанией и структурными подразделениями.

3. Порядок начисления и выплаты премий.

В п. 3.1. данного Положения должно говорится о том, что премия работника ООО «Мозаика» будет начисляться на весь заработок работника (за исключением сумм оплаты времени простоев и оплаты по среднему заработку) за истекший период.

Далее, п. 3.2. будет говорить о том, что в сумму заработной платы, учитываемой при начислении месячной премии, будут включаться следующие показатели:

- оплата по тарифным планам, должностным окладам, сдельным расценкам;
- доплаты за совмещение профессий;
- персональные надбавки;
- надбавки за квалификацию;
- доплаты за работы в выходные и праздничные дни, за работу в сверхурочное время;

- доплаты за работу в ночное и вечернее время;
- доплаты за руководство проектом, группой проектов или группой сотрудников.

П. 3.3. Положения о премировании сотрудников ООО «Мозаика» будет говорить о том, что выплата премий работникам будет производиться вместе с заработной платой за отчетный месяц.

Заключительный пункт данного раздела (п. 3.4.) должен отражать тот момент, что работникам ООО «Мозаика», уволенным по пп. 5,6,7,8,9,10,11 ст. 81 ТК РФ премия за текущий месяц выплачиваться не будет.

Одним из элементов системы премирования является периодичность выплаты премии. Как видим, в данном Положении будет предусмотрено текущее премирование по итогам работы за месяц. Большинство российских предприятий премируют свой персонал за результаты работы по итогам месяца или квартала. Это соответствует и зарубежной практике: если вознаграждение выплачивается по истечении большого периода времени, то снижается стимулирующая роль такого поощрения.

В то же время наряду с текущим премированием важно обеспечить заинтересованность и в результатах работы по итогам года. Размер премии в этом случае может определяться в зависимости от премиального фонда, формируемого, например, в виде определенного процента от полученной по итогам года прибыли, либо рассчитываться исходя из размера валового дохода или других показателей эффективности. Далее полученный фонд премирования по итогам года распределяется в зависимости от вклада каждого работника предприятия в общие результаты труда.

Пункт 3.4 Положения о премировании сотрудников ООО «Мозаика» предусматривает, что премия не выплачивается лицам, уволенным по основаниям, которые ч. 3 ст. 192 ТК РФ отнесены к дисциплинарным взысканиям. Такой подход представляется разумным: лица, ненадлежащим образом исполнявшие по своей вине трудовые обязанности, при увольнении за совершение дисциплинарного проступка не получают поощрительные

выплаты.

Следует отметить также, что основание увольнения, предусмотренное п. 8 ч. 1 ст. 81 ТК РФ, применяется только к определенной категории работников - тем, кто выполняет воспитательные функции. Так как в ООО «Мозаика» таких работников нет, то излишне включать в перечень это основание увольнения.

4. Учет премии в составе заработной платы работника.

Этот пункт должен гласить, что премии, выплачиваемые по данному Положению, относятся к системным выплатам за счет фонда оплаты труда ООО «Мозаика» и учитываются при всех расчетах среднего заработка каждого работника.

5. Порядок снижения размера премии.

В пятом разделе Положения предусмотрен «Порядок снижения размера премии», который включает в себя систему материальных санкций за невыполнение тех или иных показателей.

Не будем перечислять все упущения, в результате которых премия работника может быть снижена, так как логика подсказывает, что если у работника были упущения, то премия изначально не должна начисляться. Иначе говоря, в Положении можно предусмотреть, что премия начисляется при соблюдении определенных условий. И показатели (или некоторые из показателей), за невыполнение которых в Положении предусмотрено снижение или невыплата работнику премии, можно перевести в категорию «условия выплаты премии». Иначе говоря, премия может быть выплачена, если данные условия соблюдены и установленные показатели выполнены. Но это только условие, сам же размер премии должен устанавливаться в зависимости от степени улучшения результатов работы, определяемых другими оценочными показателями.

Более того, в ТК РФ есть статья 155, в которой говорится: «При невыполнении норм труда (должностных обязанностей) по вине работника оплата нормируемой части заработной платы производится в соответствии с

объемом выполненной работы». Речь идет о том, что при невыполнении должностных обязанностей, а это касается как рабочих, так и служащих, тарифная ставка или оклад снижается пропорционально объему выполненной работы.

Следует также учитывать, что за «невыполнение обязанностей, предусмотренных должностной инструкцией, правилами внутреннего трудового распорядка; невыполнение служебных распоряжений руководителей и специалистов, а также бригадиров, звеньевых», за которые Положение предусматривает снижение премии, ТК РФ определяет меры наказания. В частности, ст. 192 ТК РФ предусматривает: «За совершение дисциплинарного проступка, то есть неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания:

- замечание;
- выговор;
- увольнение по соответствующим основаниям».

Там, где строго применяется эта норма закона, как правило, нет сотрудников, готовых более двух раз нарушать трудовую дисциплину или не выполнять свои должностные обязанности, поскольку они будут уволены из организации. Такая мера дисциплинарной ответственности применяется и на Западе.

Таким образом, меры дисциплинарного воздействия, а также санкции в виде снижения оклада за невыполнение должностных обязанностей при четком их соблюдении могут быть весьма эффективными, и соответствующие показатели депремирования могут быть трансформированы в условия начисления премий. Однако реализация такого подхода требует высокой организации труда на предприятии.

Таким образом, существуют возможности построения такой системы стимулирования работников, при которой премии не снижают полностью

или частично, а используют показатели, характеризующие трудовые нарушения, случаи невыполнения должностных обязанностей и другие, в качестве необходимого условия для начисления премии.

6. Единовременное поощрение работников.

В данном пункте должно указываться, что сотрудники (или весь коллектив компании в целом), которые проявили особую инициативу и предприимчивость, способствующую повышению эффективности деятельности организации, выполнившие мероприятия по предотвращению ущерба предприятию и т.д., могут дополнительно быть поощрены приказом руководителя ООО «Мозаика». Сумма единовременного денежного поощрения должна определяться в процентах от должностного оклада или тарифной ставки.

Следует отметить, что форма стимулирования наиболее отличившихся работников или структурных подразделений, предусмотренная п. 6 Положения, нередко используется российскими предприятиями. Однако, как правило, устанавливается фонд директора или (и) руководителя структурного подразделения в виде определенного процента от фонда заработной платы или от показателя, характеризующего результаты деятельности всего предприятия (например, объема валового дохода или выручки). Тогда чем выше результаты, тем выше этот фонд, сформированный в зависимости от результатов деятельности всего коллектива.

Отличительной особенностью рассматриваемого Положения является отсутствие конкретного процента премии, начисляемой работникам предприятия за выполнение установленных оценочных показателей. Решение о проценте премии принимается руководством в зависимости от результатов деятельности коллектива за прошедший месяц или (и) квартал. Это весьма необычный подход к разработке Положения о премировании, который на взгляд автора имеет право на существование.

В Положении о премировании предусмотрено поощрение всего коллектива того или иного структурного подразделения за выполнение

установленных показателей. Однако целесообразно предусмотреть не автоматическое начисление премии всем работникам структурного подразделения в зависимости от выполнения им оценочных показателей, а формирование по этим показателям фонда премирования, который затем будет распределяться соответственно достигнутым каждым сотрудником результатам. Фонд премирования следует рассчитывать в зависимости от установленного за выполнение оценочных показателей процента премирования и тарифного фонда заработной платы работников отдела.

Для большей ясности приведем такой пример. Допустим, что по результатам работы руководство ООО «Мозаика» приняло решение установить базовый процент премии в размере 40 % при условии выполнения оценочных показателей на 100 %. Тогда можно было бы, например, 30-20 % премии выплачивать по итогам деятельности всей компании в целом и 10-20% - за результаты работы коллектива структурного подразделения (тут прослеживается определенная аналогия с приведенными ранее направлениями совершенствования системы премирования компании).

Для сотрудников, которые в меньшей степени влияют на результаты работы всей компании, распределение общего базового процента премии может быть иным. (Например, 30% - за выполнение показателей по структурному подразделению и 10% - по результатам работы всего предприятия.) При такой системе премирования обеспечивается заинтересованность работников, как в результатах работы своего структурного подразделения, так и предприятия в целом.

Возможен и другой вариант, когда формируется фонд премирования всей компании в зависимости от выполнения установленных оценочных показателей или в виде доли от объема валового дохода, выручки или прибыли, и затем этот фонд распределяется по структурным подразделениям в соответствии с выполнением ими оценочных показателей.

На основании всего изложенного следует отметить, что премиальная система компании играет очень важную роль в деятельности любой

компании, независимо от сферы деятельности. Поэтому качественное ее функционирование самым непосредственным образом влияет на жизнеспособность компании. Не удивительно, почему компании, которые строят долгосрочные и перспективные планы своего развития уделяют данному аспекту очень пристальное внимание.

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Экземпляр текста и его электронный вариант сданы на кафедру.

«__»_____ 20__г. _____

(подпись)