ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»

Кафедра экономики и менеджмента

Допустить к защите
«____» _____ 2023 г.

Заведующий кафедрой
к.э.н., доцент Кубишин Е.С.
_____

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ЛИДЕР»)

Выполнил студент
Камбаров Роман Николаевич
5 курс, заочная форма обучения
направление подготовки Менеджмент
_____

Научный руководитель
к.э.н., доцент
Колобкова В.А.
_____

Москва 2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....3

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ.....6

1.1. Сущность, содержание и основные принципы управления персоналом.....6

1.2. Кадровая политика как составная часть в политике организации.....20

1.3. Проблемы управления персоналом на российских предприятиях.....24

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «ЛИДЕР»…….……..…28

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «ЛИДЕР».....28

2.2. Анализ системы управления персоналом ООО «ЛИДЕР».....…….……32

2.3. Анализ состояния и оценка кадровой ситуации в ООО «ЛИДЕР»……39

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «ЛИДЕР»……..……....45

3.1. Рекомендации по повышению эффективности использования персонала в ООО «ЛИДЕР»……..45

3.2. Расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.....51

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....56

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....58

ПРИЛОЖЕНИЯ……..……64

ВВЕДЕНИЕ

Одной из важнейших проблем на современном этапе развития экономики в мире является проблема в области работы с персоналом. Существует много различных подходов к этой проблеме. Сущность управления персоналом заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. Основными наиболее общими тенденциями являются следующие:

- формализация методов и процедур отбора кадров;
- разработка научных критериев оценки персонала;
- научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале;
- выдвижение молодых и перспективных работников;
- повышение обоснованности кадровых решений.

В настоящее время управление персоналом является жизненно обусловленной стратегической функцией, в течение XX века сформировавшейся в самостоятельную структуру в ходе эволюции многообразных форм управления. Как оказалось, основной мерой прогресса, и развития деятельности является человек с его потребностями, мотивациями и конкретными интересами.

Актуальность исследования связана с тем, что анализ сложившейся практики управления в экономике показывает, как большинство отечественных предприятий сосредоточили основное внимание на производственном, финансовом менеджменте и обеспечении безопасности. Персонал же как объект управления до настоящего времени остается на втором плане. Причины подобного ранжирования определены факторами объективного и субъективного характера. В отличие от своих зарубежных коллег руководители российских предприятий практически не знакомы с персональным менеджментом как полноценным элементом науки системного управления деятельностью организации. Следует учитывать, что значительная часть руководителей (прежде, всего нижнего и среднего звена) перешла на работу в коммерческие предприятия

из
других сфер деятельности и не успела еще в полной мере осознать принципиально иной качественный уровень требований к персоналу коммерческих организаций.

По мере развития экономики и усиления конкуренции вопросы управления персоналом стали играть все более важную и решающую роль в повышении эффективности менеджмента организации, следовательно, и в успехе деятельности конкретного предприятия. Это привело к тому, что к середине 90-х годов внимание руководителей российских предприятий к кадровому направлению деятельности начало постепенно усиливаться. Потребовалась соответствующая методологическая база, в полной мере учитывающая специфику современных отечественных условий.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом организации на примере ООО «ЛИДЕР».

Для достижения поставленной цели в работе определены следующие задачи:

- исследовать теоретические аспекты системы управления персоналом организации;
- провести анализ существующей системы управления персоналом в организации;
- разработать мероприятия по повышению эффективности управления персоналом организации.

Объектом исследования является деятельность ООО «ЛИДЕР».

Предметом исследования является система управления персоналом.

Теоретико-методологической основой выпускной квалификационной работы выступают труды в области управления персоналом, в том числе В.Н. Мининой, А.В. Тихонова, А.В. Бандурина, А.А. Волина, А.Г. Поршнева, Н.А. Соломатина, Т.Ю. Базарова, В.А. Дятлова, А.Я. Кибанова, Л.М. Королева, В.М. Маслова и т.д.

Методологическая основа исследования представлена использованием таких методов исследования как анализ и синтез, метод сравнения,
прогнозирования. В исследовании сделана попытка представить обозначенную проблему системно и целостно.

Научная новизна состоит в разработке рекомендаций по совершенствованию и развитию управления персоналом конкретного предприятия рыночных условиях.

Практическая значимость результатов выпускной квалификационной работы обусловлена потребностями современных предприятий в научном и практическом обосновании и обеспечении проводимых организационно-управленческих изменений.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Сущность, содержание и основные принципы управления персоналом

Управление персоналом представляет собой совокупность различных способов управленческого воздействия на организацию и условия деятельности работников, их условия деятельности, формирование навыков, обеспечивающих максимальное использование трудового потенциала работников в интересах предприятия [35, с.27].

Управление персоналом это целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, которая ориентируется на установление соответствия между целями организации и возможностями сотрудников. Менеджмент персоналом базируется на обобщенном представлении о месте человека в организации.

Система управления персоналом - это совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность сотрудников в целях максимального использования их интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций. Это понятие комплексное, охватывающее широкий спектр вопросов: от подбора и подготовки кадров (трудовые ресурсы) до организационно-практических подходов к формированию механизма их реализации в конкретной организации [1, с.14].

Современные концепции управления персоналом основываются на признании возрастающей роли личности сотрудника, на знании его мотивационных установок, умении их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Главная цель системы управления персоналом – создание достаточно весомых и результативных предпосылок для работы для сотрудников, обеспечение фирмы высококлассными кадрами, их грамотное и продуктивное использование, профессиональное и социальное развитие.

Управление персоналом направлено на достижение эффективности деятельности и справедливости во взаимодействиях между сотрудниками. Система управления персоналом на современных предприятиях включает ряд стадий: формирование, использование, стабилизацию и собственно управление (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Структура управления персоналом

Формирование (становление) персонала организации – особая стадия, в процессе которой закладываются основа ее инновационного потенциала и перспективы дальнейшего наращивания. Отклонение численности персонала от необходимой потребности в ней, как в меньшую, так и в большую сторону отрицательно влияет на трудовой потенциал. Сегодня люди рассматриваются уже не просто как личности, сами по себе, а в социально-культурном аспекте, т.е. действующие в единой команде и, объединившиеся на добровольной основе, в результате чего на повестку дня встало управление человеком.

Таким образом, цель формирования персонала организации - реализация всех возможностей, которыми владеет потенциальный работник.

Все возможности формируются в процессе обучения. а также способности к труду и личные качества с возможностями их использования при выполнении конкретных видов работ, потенциальной и фактической занятости в количественном и качественном отношении.

Стадия формирования персонала призвана решать следующие задачи:

– обеспечение оптимальной степени загрузки сотрудников с целью полного использования их трудового потенциала и повышения эффективности их труда;

– оптимизацию структуры сотрудников с различным функциональным содержанием труда.

В основу решения этих задач могут быть положены основные принципы использования персонала в организации:

– соответствие численности сотрудников объему выполненных работ;

– согласование сотрудника со степенью сложности его трудовых функций;

– максимальная эффективность использования рабочего времени;

– создание условий для постоянного повышения квалификации сотрудников.

Рассматривая процесс управления персоналом как целостную систему, можно выделить основные элементы, реализующие следующие функции:

1) организационную функцию, информирующую население о наборе кадров и сроках набора;

2) воспроизводственную функцию, обеспечивающую создание учебно-материальной базы и развитие персонала.

Главная задача в области управления персоналом - это создание условий для реализации каждым сотрудником своих потенциальных возможностей.

Особенно поиск в каждом конкретном случае необходимого инструмента воздействия на человека в целях решения стоящих задач.

Построение системы управления персоналом опирается на определенные принципы, которые реализуются во взаимодействии.

Их многообразие классифицируют на две большие группы:

– принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом,

– принципы, определяющие направления системы управления персоналом.

Методы управления персоналом предприятия подразделяются на три группы: административные, экономические и социально-психологические. При их помощи вырабатываются способы воздействия на коллективы и отдельных работников для осуществления их деятельности. Все виды методов органично связаны между собой.

Каждая организация использует определенные методы и приемы для наиболее эффективного использования потенциала работников. Совокупность таких методов и приемов именуют моделью управления персоналом. Выделяют разные классификации моделей управления персоналом. Классически, наиболее популярной является классификация, которая базируется на исторически сложившихся национальных особенностях управления персоналом: американская, японская, западноевропейская и российская. Все эти модели представляют собой комбинации методов и приемов, которые применяются для наиболее эффективного использования потенциала сотрудников предприятия. Выработка той или иной модели управления персоналом организации - это многоступенчатый процесс, в котором не остаются без внимания ни глобальные цели организации, ни специфика деятельности компании, ни особенности мотивации сотрудников. Сформулировав определенную стратегию управления персоналом организации, разрабатываются и шаги, посредством которых будут решаться управленческие вопросы. Мы видим, что сейчас существует не мало моделей управления персоналом, каждая из них является актуальной и характерной для разных стран и ментальностей [50].

За всю историю существования менеджмента многие зарубежные страны накопили значительные сведения в области теории и практики

управления персоналом. Во всем этом многообразном теоретическом и практическом опыте управленческой деятельности американский менеджмент всегда являлся наиболее мощным и фундаментальным. Благодаря американскому менеджменту США удалось занять лидирующее положение среди стран западного мира и Японии.

Кроме того, необходимо напомнить, что именно в США впервые была сформирована наука и практика менеджмента. Более того, основоположником научной организации труда и менеджмента был американец Ф.Тейлор, который впервые рассмотрел менеджмент в качестве науки. Ф.Тейлор утверждал, что можно добиться производительности труда, которая будет превышать сам вклад индивидуального рабочего, для этого необходимо руководствоваться научными методами в процессе отбора и обучения персонала. Ранее наиболее важным для преуспевания системы менеджмента персонала в организации считалось достаточно найти хорошего управляющего, который не был бы владельцем фирмы, но мог от его лица решать важные вопросы. Тейлор предложил сформировать систему организации труда, чтобы уменьшить затраты ресурсов. Важной составляющей этой системы было по Тейлору объяснение работнику его задач и помощь в формировании методов их выполнения. Не последнее место здесь так же отводилось оплате труда, которая должна была носить стимулирующий характер [23, с.21].

Говоря об управлении персоналом в США, необходимо отметить, что катализатором к возникновению менеджмента в этой стране послужила потребность в новых способах организации труда, что было обусловлено научно-техническим прогрессом. Что касаемо формирования менеджмента как учебной дисциплины, то здесь свою роль сыграл ряд факторов, основным из которых стало отсутствие системы контроля над деятельностью бизнеса, поэтому научный менеджмент можно считать ответом на потребность бизнеса.

Общую характеристику американской модели управления можно выразить словом индивидуализм. Безусловно, это не случайно, во многом, такое определение американской системы управления связано с историей страны. Еще в конце XVIII века иммигранты способствовали формированию такого психотипа человека, который вынужден был надеяться только на себя.

Неслучайно, что американцы могут «пойти по головам» для решения карьерных вопросов.

Особенностями американского менеджмента являются: во-первых, американская деловитость, то есть умение вести дело, предприимчивость в работе, поэтому закономерно, что именно в американском менеджменте была сформулирована и реализована в самых различных проявлениях концепция управления по целям. Пожалуй, американцы одни из немногих, кто действительно ценят время и деньги. Они не тратят рабочее время напрасно и умеют экономить деньги. Еще одним важным признаком американской деловитости выступает единство слова и дела. Американские менеджеры всегда преданны обязательствам, которые взяли на себя. Необходимо отметить, что именно единство слова и дела возвысили американского руководителя.

Во-вторых, компетентность персонала, которой уделяется значительное внимание. Все фирмы стремятся сделать теоретические знания их сотрудников производительными, то есть наиболее эффективнее реализовать на практике. Американские компании практикуют различные системы подготовки и повышения квалификации персонала, создают консультативные фирмы, открывают школы управления, факультеты при высших учебных заведениях. Такие школы занимаются подготовкой специалистов различных направлений, но основное место в данной индустрии отводится консультативным фирмам. Эти заведения занимаются диагностикой протекания процессов управления на разных уровнях, систематизируют и популяризируют практику совершенствования

управления. Кроме того, в американских компаниях практикуется повышение квалификации как с отрывом от производства, так и в рамках данной компании. Наконец, важным принципом, который обеспечивает лидирующее положение американских фирм в мировой экономике, - комплексный контроль качества. Данный принцип реализуется путем включения ответственности за качество выполненной работы в должностную инструкцию рабочего.

Но даже у такой модели управления персоналом есть свои минусы. Рассмотрим их.

Рабочий коллектив набирается посредством рынка труда, но на нем действует жесткая конкуренция, что буквально требует от соискателей и сотрудников полной отдачи.

Руководители предпочитают особо не церемониться с персоналом. Если два сотрудника не могут найти общий язык, то легче уволить обоих, чем искать причины конфликта и разрешать его. Не остается без внимание и такое качество как толерантность. Если кто-то из коллектива грубо или не корректно отозвался о человеке иной национальности или цвета кожи, то его наверняка уволят и, скорее всего, поспособствуют тому, чтобы найти другую работу ему было крайне сложно [39, с.21].

Подводя итог анализу американского менеджмента, остается отметить один из наиболее продуктивных методов управления персоналом в Америке: партисипативное управление, направленное на совершенствование использования трудового потенциала и наиболее активного привлечения сотрудников к процессу управления.

Теперь рассмотрим подробнее особенности японской модели управления персоналом. Менеджмент в Японии, как и в любой другой стране, отражает её исторические особенности. Японские методы управления отличаются от американских. Можно даже сказать, что эти модели управления лежат «в разных плоскостях», хотя и имеют довольно много точек соприкосновения.

Затрагивая исторический аспект формирования японской системы управления персоналом, отметим, что возникновение этой системы пришлось на послевоенное время. Восстановления требовали и экономическая, и социальная, и политические сферы жизни, что и обуславливало необходимость эффективного управления.

Как отмечалось ранее, менеджмент зародился в Америке, поэтому Япония изначально заимствовала методы управления бизнесом у американского менеджмента.

Однако, эти страны с совершенно разнополярными ментальностями, поэтому использование американской модели в чистом виде в Японии не представлялось возможным. С этого момента и начала формироваться отличная от американской японская модель с учетом своей страновой специфики.

То есть, можно сказать, что японский менеджмент сформировался под влиянием местных культурных особенностей и необходимостью борьбы с послевоенной разрухой.

Достоинством японской модели является умение работать с людьми.

Японский менеджмент ориентируется на коллективную форму организации труда. Практикуется групповая ответственность, при которой все члены коллектива участвуют в принятии управленческих решений и несут равную ответственность за их реализацию. Не случайно, японскую модель управления называют моделью «с человеческим лицом». На самом деле, в этой стране человек буквально отождествляется с организацией, японские служащие демонстрируют высокую преданность своей компании, а организация, в свою очередь, рассматривает сотрудников как наиболее ценный ресурс. Фирмы активно осуществляют преимущественно публичное стимулирование работников, несмотря на то, что высокая самоотдача сотрудников формирует у них самомотивацию. Все это обеспечивает минимальную текучесть кадров. В глазах общества смена компании является недопустимой, так как человек, сменивший место работы, лишался

достигнутого им уровня заработной платы и был вынужден начинать карьеру с начала. Очевидно, что в данных условиях имеет место быть длительный найм на работу. Такая система найма определяет прямую зависимость положения в компании от возраста и опыта: в Японии нет молодых директоров, а уровень заработной платы напрямую зависит от стажа сотрудника. Руководители в Японии не имеют отдельных кабинетов, обслуживающий персонал и управленцы носят одинаковую форму, начальник постоянно присутствует на рабочем месте - все это важные элементы управленческой политики японских фирм, которые направлены на формирование у сотрудников ощущения, что все они члены одной большой семьи. Создание таких семейных отношений сформировало благоприятные условия для совершенствования межличностных отношений между сотрудниками всех уровней, а так же, для укрепления дисциплины и повышения эффективности труда.

Кроме того, в Японии практикуется активное привлечение сотрудников к решению проблем компании. Менеджер всегда на производстве, поэтому все предложения или жалобы сотрудников рассматриваются незамедлительно. Инициатива в Японии не только приветствуется, но и считается обязательной. Каждый сотрудник должен вносить любые предложения по функционированию фирмы, самые активные работники поощряются, а их предложения передаются начальнику отдела. Если начальник отдела считает предложение стоящим, то оно передается руководителя высшего уровня.

Представляется интересным, проанализировать, как же эти две классические модели управления персоналом влияют на отечественную модель управления.

Необходимо отметить, что российским организациям еще предстоит выбрать наиболее подходящую для них модель управления человеческими ресурсами, основываясь на отечественных традициях, а также базой прикладных знаний и навыков, которая заметно изменилась в лучшую

сторону, но определенный стиль управления в России уже сложился.

Рассмотрим некоторые особенности российского управления. Отечественная модель, как и все национальные модели базируется, на системе ценностных ориентиров нашего народа. Не так давно, основным мотивом сотрудника к труду было желание сделать вклад в построение коммунистического строя страны, но такие высокие мотивы сегодня заменяются стремлением к материальной выгоде.

В российских компаниях категория «профессионализм» сформирована очень размыто, поэтому уровень заработной платы, как правило, зависти от редкости специализации.

Процесс принятия решений в России имеет индивидуальный характер, сотрудники не участвуют в управлении организацией, не вносят своих рационализаторских предложений и, как правило, не выражают своего мнения по поводу принимаемых решений.

Сотрудники боятся наказуемости проявленной ими инициативы и неодобрения со стороны руководство и коллектива.

Менеджеры являются формальными лидерами, их это устраивает, поэтому конфликты внутри коллектива они не спешат разрешать, а недопонимания случаются часто, так как слухи и сплетни среди работников - отнюдь не редкое явление.

Русские не видят необходимости соблюдать какой-либо возрастной ценз при назначении на руководящие должности, поэтому молодой специалист с малым опытом работы, вполне может быть назначен управляющим сотрудниками, имеющими гораздо больший опыт работы в данной сфере. Такой дисбаланс, естественно, способствует проявлению сотрудниками своего недовольства. Еще одним отличительным признаком российского менеджмента является осуществление контроля всего цикла, начинающегося с поставки необходимых ресурсов и заканчивающегося сбытом товара. И, наконец, к последнему признаку можно отнести отсутствие делегирования полномочий. В России топ- менеджеры, как

правило, не передают часть своих функций менеджерам среднего звена, а выполняют их сами.

Безусловно, однозначно утверждать, к какой из названных моделей управления ближе российская, представляется сложным. Российский менеджмент копирует японский и американский стили управления, но при этом не учитывает свои национальные особенности, что зачастую приводит к возникновению непонимания между рядовыми работниками организации и их руководителями.

До недавнего времени, в России использовали западную модель управления персоналом, но она не давала нам необходимых результатов и отрицательно сказывалась на экономическом развитии, нередко вызывая кризисные явления. В результате этого российские специалисты сделали вывод, что наиболее приемлемым для нас будет синтез классических зарубежных моделей управления.

Многие теоретики придерживаются той точки зрения, что российская модель ближе к японской, но у них немало оппонентов, замечающих сходства в российской и американской моделях.

Нам же кажется необходимым принять во внимание тот факт, что некоторые особенности российского менталитета не позволяют применять в чистом виде японскую модель, которая отождествляет работника с организацией.

Несмотря на русский коллективизм, культ гармонии трудовых отношений, пожизненный найм и поступенчатое продвижением по служебной лестнице тяжело повторить в том виде, в каком нам демонстрируют это японцы. Возьмем хотя бы процедуру найма на работу. Фирмы Японии тесно сотрудничают с учебными заведениями, изучают характер, склонности и способности студентов, узнают отзывы о них. Отобранные потенциальные работники сдают специальный экзамен и принимаются на работу на испытательный срок продолжительностью в год. После успешного прохождения испытательного срока, сотрудник зачисляется

в шта [5, с.16].

Такая система найма на работу сильно рознится с российской и американской. Ни для кого не секрет, что на российских предприятиях широко распространен протекционизм при найме на работу, что нередко приводит к демотивации остальных сотрудников, что совершенно не свойственно Японии. Исходя из этого объективно можно отметить, что в американском менеджменте действует более привычная для нас система найма на работу посредством рынка труда, университетов, объявлений и просто рекомендаций коллег. При найме работника проверяется его соответствие вакантной должности. В отличие от Японии, в Америке проверяют профессиональную компетентность работника, а не его личностные качества.

Такая система найма на работу практикуется и в России, что дает нам возможность говорить о схожести американской и отечественной систем найма на работу.

Что касается типа организационной культуры, то здесь отечественная система управления персоналом имеет больше общих черт с американской моделью. Каждый работник наделен четкими должностными инструкциями и, как правило, имеет большие различия в социальном статусе в зависимости от занимаемой должности.

Это стимулирует стремление к успеху, но ориентирует работников на конкуренцию, чего нельзя отметить про японскую организационную культуру. В этой стране превалирует коллективизм, ориентация на командную работу, оплата труда не имеет такой заметной разницы, а та или иная должность не наделяет привилегиями и особым статусом.

Основным видом мотивации в России, как и в США, является денежное стимулирование, состоящее из заработной платы и дополнительных выплат: оплата больничных, отпусков, страхование жизни, пенсии, оплата юридических услуг, физическое оздоровление сотрудников. В мотивировании сотрудников Япония опять отличилась своим

нестандартным и довольно простым подходом. Японцы считают, что заставлять сотрудников трудиться должны условия, а не управляющие, поэтому, как бы дорого не обошлось создание условий труда, оно обязательно многократно окупится. Материальное стимулирование здесь выражается в систематическом повышении заработной платы, но лишь в зависимости от трудового стажа. Кроме того, к стажу в Японии привязана и выплачиваемая величина денежных средств ежегодного отпуска. Конечно, очевидно, что в России далеко не стаж работы определяет уровень заработной платы [18,с.10].

Таким образом, как нам представляется, отечественную, японскую и американскую модели управления можно сравнить с сообщающимися сосудами. Мы видим, как тесно пересекаются черты американского и японского менеджмента в российских управленческих традициях. Нельзя однозначно утверждать, какая из классических систем управления оказала и продолжает оказывать наиболее существенное влияние на отечественную модель. Совершенно очевидно, что проблема использования зарубежного опыта в управлении персоналом становится весьма актуальной. В России никак не придут к общему решению: использовать зарубежный опыт или накапливать свой. Безусловно, этот вопрос спорный. Без сомнения остается только осознание того, что зарубежный опыт формировался на страновом менталитете и традициях, поэтому он требует тщательного изучения.

Конечно, Россия имеет и свой опыт в управлении. Но мы видим, что основные черты отечественной модели управления являются пережитками Советского строя, которые уже не актуальны в современных коммерческих организациях, поэтому не случайно, что такие компании реализуют принципы и методы управления, заимствованные в большинстве своем из Америки и Японии.

Таким образом, задача управляющего персоналом в том, чтобы повысить уровень мотивации работников на изменения, поиск новых сфер деятельности.

Либо управляющему удается убедить работников в правильности предлагаемой им стратегической ориентации предприятия и наладить нормальный рабочий контакт, либо не удается и тогда остается лишь избавляться от идейно противостоящих работников.

1.2. Кадровая политика как составная часть в политике организации

Внешним проявлением стратегии предприятия в области управления персоналом является кадровая политика.

Кадровая политика – это совокупность способов воздействия на персонал для достижения целей организации, позволяющих внести эффективный вклад в осуществление стратегии предприятия и привить персоналу социальную ответственность перед предприятием и обществом. [1, с.75]

Под кадровой политикой обычно понимают систему теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы.

Разработкой кадровой политики занимаются собственники организации и кадровая служба. В крупных компаниях кадровая политика как часть общей политики компании обычно официально декларируется в документах. В небольших фирмах она, как правило, специально не разрабатывается, а существует как система неофициальных установок владельцев. Специфика кадровой политики в государственном секторе (все еще очень значительном в нашей экономике) в ее нормативной регламентации.

Место и роль кадровой политики в политике организации показаны на рисунке в приложении 1.

Кадровая политика организации зависит от ряда факторов:

внешние факторы

– национальное трудовое законодательство;
– взаимоотношения с профсоюзами;

– состояние экономики;

– перспективы рынка труда.

внутренние факторы

– структура и цели организации;

– территориальное размещение;

– применяемые технологии;

– организационная культура;

– морально-психологический климат в коллективе.

В настоящее время складывается комплексное понятие кадровой политики организации как единства взаимосвязанных направлений:

1. Политика планирования, отбора и найма, подбора и расстановки, высвобождения кадров.

Обычно каждая фирма разрабатывает свои критерии отбора и порядок найма работников. Американские фирмы, использующие традиционные принципы отбора кадров при приеме на работу, основное внимание уделяют специализированным знаниям и профессиональным навыкам. Там делается ориентация на узкую специализацию работников. Это ограничивает возможности продвижения по уровням управления.

В японских фирмах придерживаются мнения, что специалист, особенно руководитель, должен уметь работать на любом участке фирмы, а не по отдельным ее функциям. Поэтому при повышении квалификации руководитель отдела или подразделения выбирает для освоения новую сферу деятельности, в которой он раньше не работал.

2. Политика обучения работников, профориентации и адаптации, переподготовки, переаттестации и оценки уровня квалификации, профессионального продвижения.

3. Политика организации оплаты и стимулирования труда, мотивация, обеспечение безопасности персонала и т.д.

В последнее время совершенствуются как формы материального вознаграждения, так и мотивационные основы организации: условия труда и

отдыха, моральное поощрение, дополнительные льготы и социальные выплаты, гарантии занятости и развития карьеры, участие в принятии хозяйственных решений.

Кроме того, используются альтернативные режимы работы, например, гибкое рабочее время без изменения продолжительности рабочей недели.

Основным направлениям кадровой политики соответствуют определенные принципы построения кадровой политики в каждом конкретном вопросе. Эти принципы отражены в приложении 1.

Кадровая политика фирмы дифференцируется на составляющие элементы. Каждый из перечисленных составных элементов требует эффективного механизма выполнения:

Политика занятости – обеспечение высококвалифицированным персоналом, создание привлекательных условий труда и обеспечение его безопасности, а также возможностей для продвижения работников с целью повышения степени их удовлетворенности работой.

Практическое выполнение политики организации в сфере занятости обеспечивают следующие положения и процедуры - анализ рабочих мест, методы найма, способы отбора, продвижение по службе, отпуска, увольнения и т.д.

Политика обучения – формирование соответствующей базы обучения, чтобы работники могли повысить квалификационный уровень и тем самым получить возможность своего профессионального продвижения.

Механизм реализации политики в сфере обучения – проверка новых работников, практическое обучение, развитие.

Политика оплаты труда – предоставление более высокой заработной платы, чем в других фирмах, в соответствии со способностями, опытом, ответственностью работника.

Реализация политики в сфере оплаты труда – оценка работ, льготные схемы, скользящие ставки, учет различий в жизненном уровне и т.д.

Политика благосостояния – обеспечение более широкого набора услуг и

льгот, чем у других нанимателей. Социальные условия должны быть привлекательны для работников и взаимовыгодны для них и фирмы.

В сфере благосостояния основные методы реализации – пенсии, пособия по болезни и нетрудоспособности, медицинские, транспортные услуги, жилье, питание, спорт, общественная деятельность, помощь в личных проблемах.

Политика трудовых отношений – установление определенных процедур для разрешения трудовых конфликтов. Это и меры по установлению лучшего стиля руководства, и отношения с профсоюзами и др.

Неверно использовать коллективную деятельность только для решения производственных проблем. Гораздо эффективнее предоставить коллективу широкие полномочия в принятии решений.

Многие фирмы, такие как IBM, Hulett Packard, Dana в течение многих лет с большой эффективностью используют принципы коллективного участия и повышения качества трудовой жизни.

Коллективный подход означает, что руководство высшего звена передает руководителям первого уровня и рядовым работникам более широкие полномочия и обязанности. Но при этом руководители первого уровня и рядовые работники должны понимать, что с расширением их полномочий возрастает ответственность перед фирмой за повышение качества, эффективности и рентабельности.

Групповая организация труда отвечает характеру высокоавтоматизированных производств, типичных для нашего времени, и в сочетании с повышением квалификации позволяет существенно обогащать содержание труда. Широкую известность получили автономные и полуавтономные бригады компаний Скандинавских стран, «кружки качества» японских фирм, «целевые команды» высокотехнологичных американских концернов.

Таким образом, кадровая политика, ориентированная на будущее, предусматривает несколько главных направлений реализации:

– определение основных требований к персоналу с учетом прогноза внутренней и внешней ситуации, перспектив развития организации;

– формирование новых кадровых структур и механизмов управления персоналом;

– формирование концепции вознаграждения (компенсации) сотрудников в связи с намеченной стратегией бизнеса;

– выбор путей привлечения, использования, сохранения и высвобождения кадров, помощь в трудоустройстве в случае массовых увольнений;

– определение путей профессионального роста кадров, их обучения, повышения квалификации, переподготовки в связи с переходом к новым технологиям;

– развитие социальных отношений;

– поддержание нормального морально-психологического климата в коллективе.

1.3. Проблемы управления персоналом на российских предприятиях

Проблемы управления персоналом актуальны не только для управляющих структур, но и для самого персонала. Идеальной является ситуация, когда сотрудники выполняют свою работу качество и в срок, а работодатель не проявляет излишней требовательности и строгости. Но в силу различных причин данная ситуация складывается крайне редко.

Специалисты по управлению персоналом считают, что руководитель, желающий достичь наивысшей производительности, кроме своего опыта в своей практике должен использовать различные технологии, так как профессионализма нельзя добиться без четко направленного системного формирования управленческих компетенций и мгновенного анализа проблем.

Выделим наиболее часто встречающиеся на практике проблемы руководителя [24, с.49]:

1. Проблема отличника.

Зачастую руководителем становится тот, кто выдается на фоне других своими знаниями, профессионализмом и компетенцией. Получившиеся из них руководители обладают лишь узкими знаниями в конкретной отрасли и поверхностными знаниями технологии управления.

Их уровень знаний об управлении персоналом строится только на основе наблюдений за своим руководителем, что вряд ли будет способствовать эффективной управленческой деятельности. Итогом такой ситуации станет то, что руководитель будет просто выполнять хорошо знакомую ему работу, не заботясь об управлении персоналом.

2. Синдром «своего парня».

Возникновение конфликтов между руководителем и подчиненным, причиной которых является зависть и нежелание подчинения «равному себе».

3. Позитивная проекция

Приписывание своим подчиненным черт, характерным для самого руководителя. Данная ситуация приводит к иллюзии легкого взаимодействия и отсутствию смысла в изучении трудовых мотиваторов. В итоге данной проблемы руководителя: невыполненной в срок задание, ведь руководитель переоценил силы сотрудника, не все такие способные и трудолюбивые как он, а у работника стресс, ведь он не оправдал надеж руководителя, а отсюда неудовлетворенность работой и у одного, и у другого.

В итоге несколько раз столкнувшись с подобной проблемой руководитель просто предпочтет все сделать самостоятельно, а персонал будет выполнять лишь мелкие поручения, которые не несет в себе почти никакой полезности и ценности.

4. Синдром старшего.

Когда руководитель подчеркивает дистанцию между собой и персоналом,

он не только вызывает негативные эмоции с их стороны, но он и попросту не выполняет свою обязанность: не наблюдает за

подчиненными, не выясняет их настроения, способность в работе и труду.

При таком уровне психологической напряженности и безразличия в коллективе руководитель сохраняет свой статус лишь при помощи жестких требований, а персонал абсолютно лишается само- мотивации.

5. Синдром ожидания героя.

Многие руководители, зачастую подсознательно, ждут появления среди своих подчиненных героя, который будет находиться в режиме постоянной готовности, будет моментально решать все возникающие проблемы без привлечения дополнительных ресурсов, не будет задавать лишних вопросов и будет все выполнять точно в срок. Поскольку на рынке труда такие «уникумы» встречаются крайне редко, а то и вовсе отсутствуют, то проблемы управления персоналом приходиться решать самому персоналу. И как итог: руководитель, так и не дождавшись своего героя, выполняет работу сам, так как не доверяет своему персоналу.

6. Звезды цирка.

Некоторые руководители считают, что раз уж они платят отнюдь не маленькие деньги своим подчиненным, то те просто обязаны совершать различные трудовые подвиги. На практике же высокая заработная плата ничего никому не гарантирует и зачастую просто означает, что у вас в арсенале есть хороший профессионал, готовый к действию.

7. Я руководитель!

Большинство руководителей считают, что выполняя свои повседневные рабочие обязанности, они и управляют персоналом, фактически не предпринимая никаких действий в этом направлении. На практике полноценное управление никак не может проводиться одновременно с выполнением рутинных дел. Профессиональное управление должно быть осознанным процессом, во время которого руководитель должен четко знать и понимать, что он делает, почему он это делает, для чего и каков будет

результат этого действия.

Итогом данной проблемы является то, что руководитель находится в заблуждении о том, что процесс осуществляется сам по себе, просто потому, что он, руководитель, в данный момент находится на работе.

8. Мелофон.

Руководитель, давая то или иное задание подчиненному, считает, что тот, как интеллектуально развитый человек и профессионал в своем деле сам разберется, что и как ему делать. В связи с этим между работников и работодателем просто возникает пропасть: работник не понимает, чего от него хотят, а работодатель не может понять, почему его подчиненный не выполняет работу так, как нужно [6].

Многие руководители вовсе воспринимают работу по управлению персоналом как помеху и занимаются ей только после выполнения своих профессиональных обязанностей. Это ведет к тому, что руководитель перегружает себя работой, а персонал трудится не в полную силу или выполняет работу, которую не понимает.

Итогом проблем является ситуация, когда руководитель задается вопросом: подчиненный не выполнил работу, которую я ему поручил - как мне наказать его? Вместо этого высокопрофессиональный руководитель должен формулировать его по-другому: раз подчиненный не выполнил работу, значит, были допущены ошибки в управлении - что мне следует изменить в своих действиях?

В настоящее время перед многими российскими предприятиями стоит ряд проблем по управлению персоналом и от того, как они будут решены, зависит конкурентоспособность этих предприятий.

Еще одна проблема в управлении персоналом заключается в ограниченном понимании социальной роли организации, как самими сотрудниками, так и руководителями. Это в свою очередь приводит к отсутствию продуманных долгосрочных целей и стратегий. Данная проблемы имеет под собой две причины:

- персонал иногда воспринимается как издержки, который нужно сокращать, а не как ресурс, управление которым может принести значительную выгоду.

- руководители не могут понять мотивов поступков подчиненных [37,с.112].

Еще одна группа проблем связана с непониманием различий управляющего звена между человеческими и другими видами ресурсов. В таком случае остается за кадром то, что спецификой человеческих ресурсов является эмоционально-осмысленная реакция на внешнее воздействие.

Комплекс проблем, стоящих перед российскими предприятиями завершает слабая способность руководства к определению мотивов поведения персонала, их потребностей, проблем и целей. Это ведет к пассивному поведению работников из-за скудной мотивации и неразвитости собственных потребностей.

Решением данных проблем должны занимать не только руководящие звена предприятий, но и государство и общественные организации. Применение мер рекомендательного, стимулирующего и образовательного характера ускорит формирование у населения новой социальной позиции, которая будет основана на понимании роли каждого субъекта рыночных отношений.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «ЛИДЕР»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «ЛИДЕР»

Общество с ограниченной ответственностью «ЛИДЕР» образовано в 2019 году. Основным видом деятельности является розничная и оптовая торговля компьютеными деталями и ПК оборудованием. Цель деятельности - получение прибыли и реализация на её основе своих социально-экономических интересов. Все правовые положения ООО «ЛИДЕР» определяются Гражданским Кодексом РФ, его деятельность построена по принципу в соответствии с ФЗ «О защите прав потребителей».

Юридический адрес ООО «ЛИДЕР»: 141052, Московская область, г. Мытищи, деревня Аксаково, д.2, кв.49.

Организационная структура ООО «ЛИДЕР» представлена на рисунке 2.1.

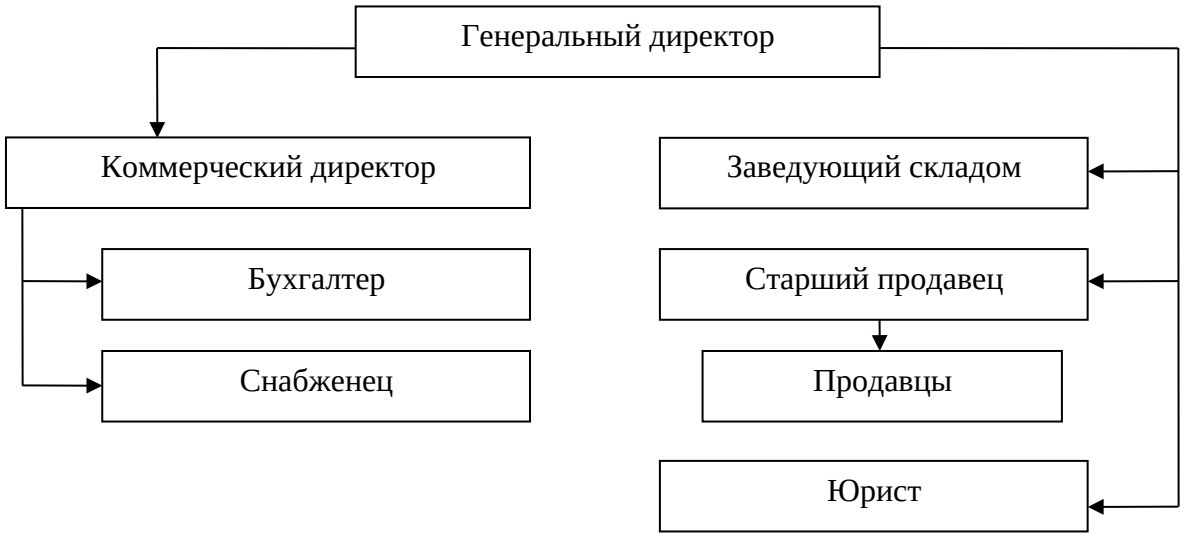

Рис. 2.1. Организационная структура ООО «ЛИДЕР»

Штат работников ООО «ЛИДЕР» включает: генерального директора, коммерческого директора, бухгалтера, снабженца, юриста, старшего продавца, продавцов, заведующего складом, заведующего складом. Организационная

структура ООО «ЛИДЕР» соответствует размеру организации, относится к линейной структуре управления, что позволяет создавать необходимые условия для выполнения функций на всех уровнях управления.

ООО «ЛИДЕР» самостоятельно определяет структуру управления и затраты на ее содержание.

ООО «ЛИДЕР» возглавляет генеральный директор. Он организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений, направляя их деятельность на развитие и совершенствование с учетом социальных приоритетов, повышение эффективности работы компании, рост объемов и увеличение прибыли. Организует производственно-хозяйственную деятельность на основе широкого использования новейшей техники и технологии, прогрессивных форм управления и организации труда. Обеспечивает правильное сочетание экономических и административных методов руководства, единоначалия и коллегиальность в обсуждении и решении вопросов, материальных и моральных стимулов повышения эффективности компании, применение принципа материальной заинтересованности и ответственности каждого работника за порученное ему дело и результаты работы всего коллектива.

В пределах представленных ему законодательством прав он поручает ведение отдельных направлений деятельности другим должностным лицам - заместителям директора.

Коммерческий директор проводит работу с поставщиками. Осуществляет деятельности по хранению и сбыту продукции, контроль качества работы продавцов. Бухгалтер осуществляет контроль финансовых и экономических показателей компании, контроль за расходованием финансовых средств.

Анализ хозяйственной деятельности компании производится на основе анализа главных экономических признаков, характеризующих деятельность компании. Главные экономические признаки являются обобщающими параметрами компании. В своей совокупности данные

признаки отображают единое состояние дел в хозяйственно-финансовой, коммерческой, социальной сферах компании. Каждый показатель в отдельности обобщённо характеризует одно из направлений его внутренней или внешней деятельности.

Анализ ключевых экономических показателей включает в себя:

- сопоставление одноимённых показателей компании за всевозможные временные периоды;

- сопоставление всевозможных показателей между собой;

- сопоставление плановых и фактических показателей компании.

Путём сравнения разных экономических показателей определяются степень использования технической базы компании, образовавшийся соотношения между затратами и результатами, иные соотношения между отдельными гранями и направлениями деятельности компании.

Для более наглядного представления о деятельности ООО «ЛИДЕР» рассмотрим основные показатели экономической деятельности (таблица 2.1.)

Таблица 2.1

Динамика основных экономических показателей деятельности за 2019-2021 гг

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021г.
Выручка, тыс. руб.	8819	10324	13265
Себестоимость, тыс. руб.	6702	7846	10081
Валовая прибыль, тыс. руб.	3117	3478	5184
Прибыль от продаж, тыс. руб.	2286	2861	4269
Чистая прибыль, тыс. руб.	1943	2432	3629
Рентабельность,%	29	31	36
Среднесписочная численность, чел.	47	51	62
Среднемесячная заработная плата на одного работника, руб.	15671	16675	17163
Фонд заработной платы, тыс. руб.	4963	6732	7165

Из данных таблицы 2.1 мы видим, что выручка за 2020 год по сравнению с 2019 годом увеличилась на 1505 тыс. руб., а в 2021 году по сравнению с2020 годом увеличилась на 2941 тыс. руб. А вот себестоимость в 2020 году по сравнению с 2019 годом увеличилась на 1144 тыс. руб., в 2021 году по сравнению с 2020 годом увеличилась на 2235 тыс. руб.

Рентабельность продаж увеличивается с каждым годом.

Среднесписочная численность персонала увеличивается с каждым годом, а то есть в 2020 году по сравнению с 2019 годом на ,%8 в 2021году по сравнению с 2020 годом на .%18 А вот среднемесячная зарплата в 2020 году увеличилась всего на %6 по сравнению с2019 годом, в 2021 году на3 % по сравнению с 2020 годом. Хотя фонд заработной платы в 2020 году по отношению к2019 году увеличился на 13%, а в 2021 году к 2020 году на 20%.

Рассматриваемые показатели наиболее полно определяют эффективность деятельности, изучаемой компании. При помощи них можно сравнить доходность и эффективность деятельности фирмы за выбранный промежуток времени и оценить тенденции к росту или спаду отдачи деятельности компании.

Далее, изучая экономическую характеристику ООО «ЛИДЕР», рассмотрим структуру товарной продукции и оказываемых услуг, на которых специализируется организация (таблица 2.2).

Таблица 2.2

Структура продукции (услуг) организации

Наименование реализованной продукции	2019 г.		2020г.		2021г.		В среднем за 2019-2021г.	
	Руб.	%	Руб.	%	Руб.	%	Руб.	%
Компьютерные детали	134271,6	8	156894,93	9	217619,71	11	169595,41	9,42
ПК оборудование	604222,2	36	662445,26	38	830911,62	42	699193,03	38,84
Технические работы	939901,2	56	923936,81	53	929829,67	57	931222,56	51,74

Итого:	1678395	100	1743277	100	1978361	100	1800011	100

Проведя анализ таблицы 2.2 можно заметить, что большая часть прибыли организации приходится на производство общестроительных работ и оказание услуг по возведению зданий в среднем за 3 года -. .%51,74Реализация компьютерного оборудования составляет в среднем за 3года ,%38,84 в то время как реализация автомобильных деталей всего 9,42% от общего объёма. Также необходимо заметить, что объем реализации продукции, а именно компьютерного оборудования и автомобильных деталей, с каждым годом увеличивается.

В целом за анализируемый период деятельность ООО «ЛИДЕР» можно охарактеризовать, как прибыльную компанию. Все основные экономические показатели находятся в норме, что является положительным моментом.

2.2. Анализ системы управления персоналом ООО «ЛИДЕР»

Оценка результатов деятельности управления организации ООО «ЛИДЕР» – это систематический, четко организованный процесс, нацеленный на интенсификацию управленческого труда, организацию здоровой конкуренции между подразделениями.

В состав системы управления в ООО «ЛИДЕР» входят как управляющая, так и управляемая подсистемы.. В состав управляющей системы входят руководитель организации, коммерческий директор, бухгалтер,. В качестве управляемой системы выступают специалисты и обслуживающий персонал организации.

Анализ количественного и качественного состава персонала компании предполагает периодическое и целенаправленное изучение работников по характеристикам пола, образования, возраста, квалификации, стажу работы и другим социально-демографическим симптомам.

Рассмотрим кадровый состав ООО «ЛИДЕР» по количественным и качественным показателям.

К качественным характеристикам относятся ценностные ориентации, уровень культуры и образованности, стаж работы в организации, степень удовлетворенности выполняемой работы, мотивация к труду и т.д.

Важной составляющей в анализе эффективности использования персонала является анализ движения персонала и текучести кадров (таблица 2.3).

Таблица2.3

Динамика движения персонала ООО «ЛИДЕР» за 2019-2021 годы

№ п/п	Структура персонала	Годы			Отклонения чел. (+/-)	
		2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
1	Среднесписочная численность персонала, чел.	47	51	62	4	11
2	Количество принятых, чел.	7	15	6	8	-9
3	Количество уволенных всего, чел. в том числе: - по собственному желанию - за нарушения трудовой дисциплины	6 5 1	3 2 1	9 9 -	-3 -3 -	6 7 -1
4	Коэффициенты: - оборота по приему - оборота по выбытию - текучести кадров - общего оборота	 0,15 0,13 0,13 0,28	 0,3 0,6 0,06 0,36	 0,1 0,15 0,15 0,25	 0,15 0,07 0,07 0,08	 0,2 0,09 0,09 0,11

Из выше представленной таблицы можно сделать вывод, что среднесписочная численность персонала в 2020 году по сравнению с 2019 годом увеличилась на 4 человека, а в 2021 году по сравнению с2020 годом увеличилась на11 человек.

Количество принятых на работу в 2020 году по сравнению с 2019 годом увеличилось на 8 человек, а в 2021 году по сравнению с 2020 годом уменьшилось на 9 человек. Количество уволенных в 2019 году

составило6 человек, в 2020 году 3 человека, в 2021 году 9 человек.

Интенсивность движения персонала ООО «ЛИДЕР» характеризуется следующим образом:

- коэффициент оборота по приему в 2020 году по сравнению с 2019годом увеличился на в 2 раза, а в 2021 году по сравнению с 2020 снизился на 0,2;

- коэффициент оборота по выбытию в 2020 году по сравнению с 2019 годом уменьшился на 0,07. В 2021 годом по сравнению с 2020 годом увеличился на 0,09;

- коэффициент текучести кадров 2020 году по сравнению с2019 годом снизился на 0,07. А в 2021 году по сравнению с 2020 годом увеличился на 0,09;

- коэффициент общего оборота в 2020 году увеличился на 0,08 по сравнению с 2012 годом. В 2021 году уменьшился на 0,11 по сравнению с2020 годом.

Другим важным критерием работы системы управления в организации является уровень абсентеизма, то есть отсутствия работников на рабочем месте. Основные причины отсутствия на рабочем месте и потери рабочего времени в связи с ними представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Потери рабочего времени в связи с абсентеизмом

Причины потери рабочего времени	Документы, фиксирующие потери	2019 чел.-дн.	2020 чел.-дн.	2021 чел.-дн.
1. По причинам болезни на основе листов по нетрудоспособности	Листы по нетрудоспособности	273	231	357
2. По причине целодневных и вынужденных простоев организации	Табели рабочего времени	25	11	6
3. По причине административных отпусков, прогулов работников и пр.	Заявления и служебные записки персонала	9	14	23
Всего	Официальные документы	307	256	386

Потери рабочего времени свидетельствуют о сокращении нормативного фонда времени организации по различным причинам и негативно влияют на конечные результаты деятельности организации (выручка, прибыль, производительность). Потери рабочего времени рассчитываются как сумма потерь времени из-за болезни работников, целодневных и вынужденных простоев, административных отпусков и других причин по формуле 2.1

$$Тпот=(Тбол+Тцвп+Таод)/ Чср \quad (2.1)$$

где $T_{пот}$ – общие потери рабочего времени на одного работника организации за отчетный период, чел.-дн./чел.;

$T_{бол}$ – потери рабочего времени по причинам болезни, определенные кадровой службой на основе листов по нетрудоспособности, чел.-дн.;

$T_{цвп}$ – потери времени из-за целодневных и вынужденных простоев организации, зафиксированные в табелях рабочего времени, чел.-дн.;

$T_{аод}$ – потери рабочего времени из-за административных отпусков, прогулов работников и других причин, чел.-дн. Фиксируется отделом персонала на основании заявлений и служебных записок.

Потери рабочего времени в 2019 - 2021 годах составили:

2019 год – Т = 307 чел./дн. : 47 чел. = 7 чел.-дн./чел.;

2020 год – Т = 256 чел./дн. : 51 чел. = 5 чел.-дн./чел.;

2019 год – Т = 357 чел./дн. : 62 чел. = 6 чел.-дн./чел.;

Таким образом, потери рабочего времени снизились в 2020 году по сравнению с 2019 годом на 2 чел.-дн./чел., а затем снова выросли до 6 чел.- дн./чел.

В данной организации произошли изменения не только в количественном составе, но и качественном (таблица 2.5.)

Таблица 2.5

Характеристика качественного состава персонала ООО «ЛИДЕР»

за 2019-2021 года

№ п/п	Структура персонала	Годы			Отклонение (+/-)	
		2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
1	Среднесписочная численность персонала	47	51	62	4	11
2	По полу: -женщины -мужчины	 7 40	 8 43	 11 51	 -1 3	 3 8
3	По возрасту: -до 30 лет включительно - от 30 лет	 18 29	 23 28	 21 41	 5 -1	 -2 13
4	По стажу работы: -5 и более лет - менее 5 лет	 11 36	 9 42	 6 56	 2 1	 3 7

Анализируя данные показатели, мы видим, что среднесписочная численность 2020 года по сравнению с 2019 годом увеличилась на4 человека, а в 2021 году среднесписочная численность по сравнению с 2020увеличилась на 11 человек. Можно отметить, что предприятие развивается, так как количество работников увеличивается с каждым годом.

Из данных таблицы видно, что 2020 году количество женщин увеличилось на 1 человека по сравнению с 2019 годом, а количество мужчин увеличилось на 3 человека. В 2021 году количество женщин увеличилось на3 человека по сравнению с 2020 годом, а количество мужчин увеличилось на8 человек.

Динамика численности персонала по полу ООО «ЛИДЕР» за-2012 2020 года показана на рисунке2.1 .

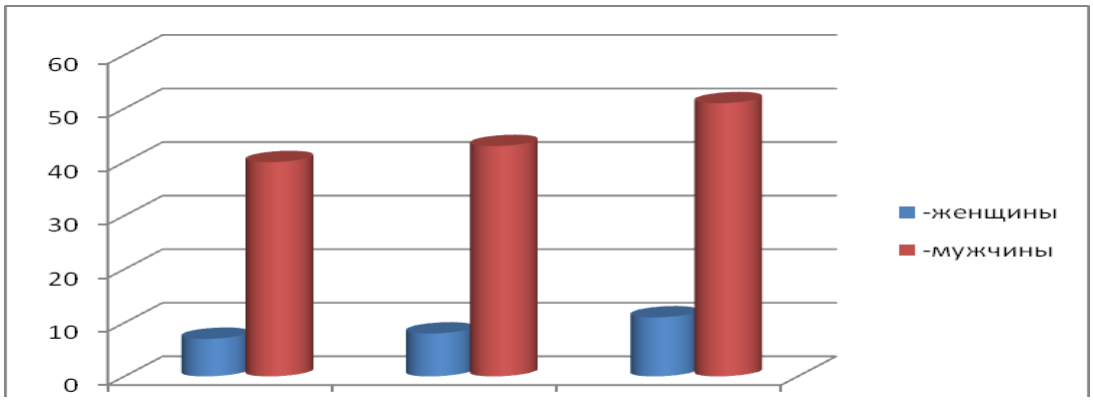

Рис.2.1. Динамика численности персонала по полу ООО «ЛИДЕР»

Также видно, что в 2020 году количество работников по возрасту до30 лет увеличилось на 5 человек по сравнению 2019 годом. А в 2021 году уменьшилось работников по возрасту до 30 лет на 2 человека по сравнению с 2020 годом.. А старше 30 лет в 2020 году по сравнению с 2019количество человек уменьшилось на одного, в то время как в2021 году в сравнении с2020 годом количество человек увеличилось на.13 Из этого можно сделать вывод, что данная организация в большинстве, а то есть на 66%, состоит из сотрудников, чей возраст превышает отметку в 30 лет.

Динамика численности персонала ООО «ЛИДЕР» по возрасту за 2019-2021 года показана на рисунке 2.2.

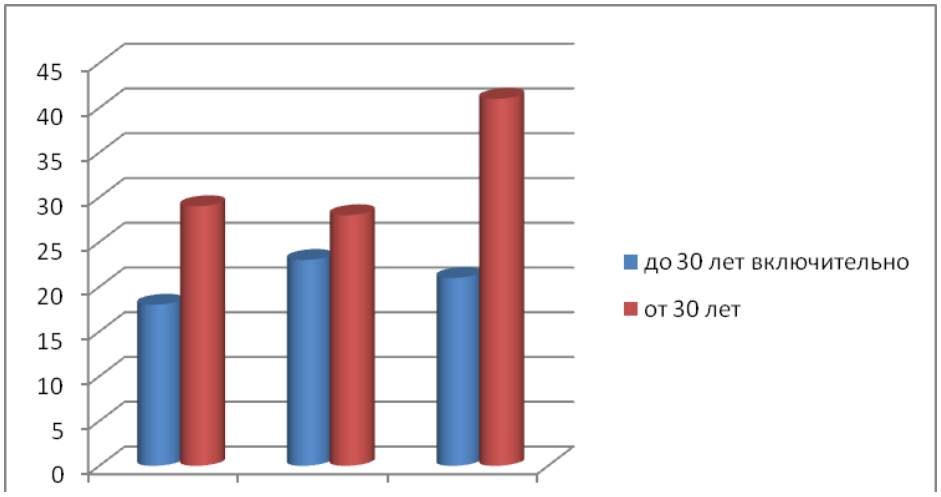

Рис.2.2. Динамика численности персонала ООО «ЛИДЕР» по возрасту за 2019-2021 года

Рассмотрим данные по стажу работы. Видно, что в 2020 году увеличилось количество работников, которые имеют стаж 5 и более лет, на2 человека по сравнению с 2019 годом. А количество работников со стажем менее 5 лет в 2020 году увеличилось на1 работника по сравнению с2019 годом. В 2021 году по сравнению с 2020 годом по стажу 5 и более лет увеличилось на 3 человека, а менее 5 лет увеличилось на 7 человек.

Динамика численности персонала ООО «ЛИДЕР» по стажу работы за

2019-2021 года показана на рисунке 2.3.

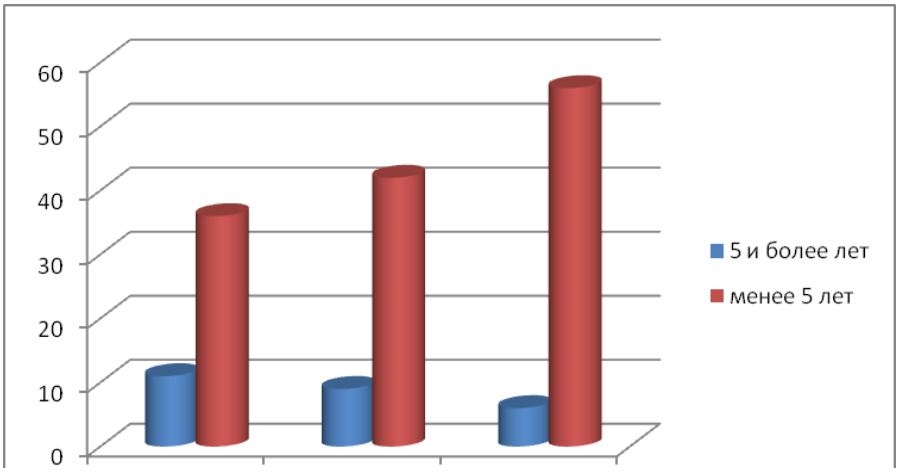

Рис.2.3. Динамика численности персонала «ООО ЛИДЕР» по стажу работы за2021-2019 года

Из данных видно, что в 2020 году по сравнению с 2019 годом увеличилось количество персонала с высшим, средне - профессиональным, окончившие профессионально - техническое училище. А обучающиеся в высших учебных заведениях уменьшилось на 2 человека. В 2021 году так же увеличилось количество работников средне профессиональным, окончившие ПТУ, по сравнению с 2020 годом. Количество работников с высшим образованием в 2021 году по сравнению с 2020 годом не изменилось, а обучающихся в высших учебных заведениях уменьшилось на 3 человека.

Динамика численности персонала ООО «ЛИДЕР» по образованию за 2019-2021 года показана на рисунке 2.4.

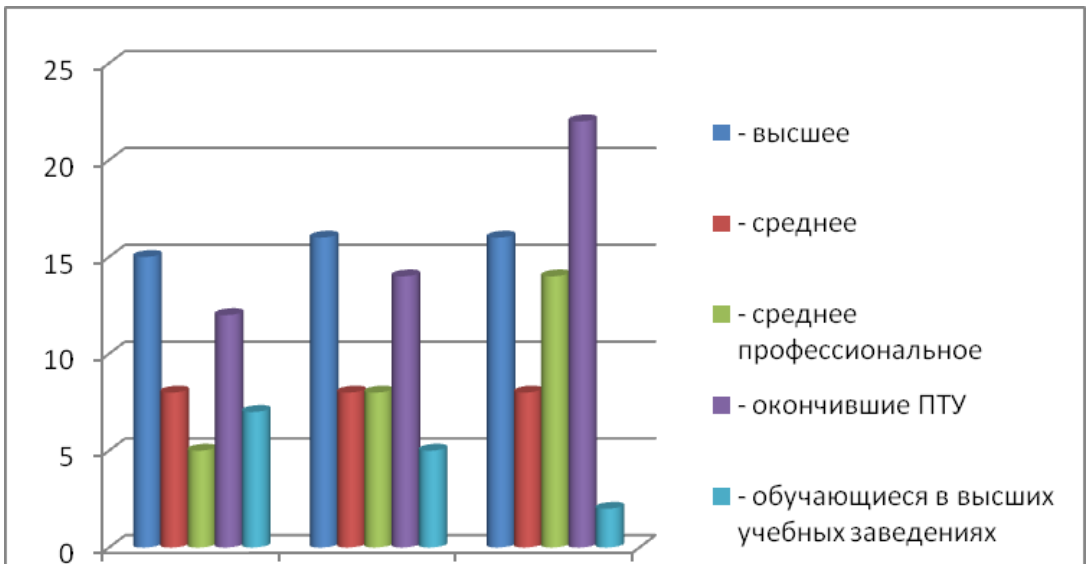

Рис. 2.4. Динамика численности персонала ООО «ЛИДЕР» по образованию за 2021-2019 года

Таким образом, анализ кадрового обеспечения ООО «ЛИДЕР» позволил выявить, что за период 2021-2019 годы было принято 28 человек и уволено 18 человек. Все принятые сотрудники в возрасте от 30 лет, так как данная компания направлена на привлечение сотрудников со стажем.

При проведение анализа по движению персонала можно сделать вывод, что все изменения в численности состава в компании ООО «ЛИДЕР» обусловлены в основном с изменениями работы. Так же замечены были и внутренние проблемы, в компании большое количество работников было уволено за нарушение трудовой дисциплины и по собственному желанию, анализ анкет заполненных при увольнении рабочих позволил выяснить, что большинство работников не довольно уровнем заработной платы. Так же нужно отметить, что в компании ООО «ЛИДЕР» используется повременно-премиальная система оплаты труда, а главным недостатком ее является то, что работник не имеет возможности значительно повысить свой заработок путем увеличения личной доли участия в процессе. Это является диссимулирующим фактором к мотивации труда рабочих, еще один недостаток повременной оплаты заключается в том, что она не стимулирует повышения выработки рабочих.

Таким образом, что бы снизить или устранить текучесть кадров в компании необходимо разрабатывать комплекс мероприятий направленных на повышение мотивации труда, что можно достигнуть разработкой системы оплаты труда, основанной на личной заинтересованности работника в конечном результате.

2.3. Анализ состояния и оценка кадровой ситуации в ООО «ЛИДЕР»

Исходя из анализа персонала исследуемого объекта можно определить

основные задачами управления персоналом в ООО «ЛИДЕР», а именно:

- доведение до каждого сотрудника целей в области качества и активное вовлечение всех работающих в достижение этих целей;
- ознакомление со стратегией развития и достигнутыми результатами как всей организации в целом, так и его отдельных структурных подразделений;
- достижение максимальной эффективности труда работников всех уровней на основе реализации гибкой политики мотивации труда, материального и морального стимулирования, укрепление дисциплины труда;
- формирование знаний, умений и навыков, отвечающих современным требованиям и направленных на повышение профессионального мастерства;
- обеспечение соблюдения норм трудового законодательства в работе с персоналом;

В исследуемой нами компании организацией работы с персоналом занимаются руководитель организазии и работающий по совместительству бухгалтер.

Они осуществляют следующие функции:

1) Работа по разработке стандартов и регламентов, расстановке, закреплению персонала.
2) Обеспечение соблюдения норм трудового законодательства.
3) Осуществление ведение документов персонала.
4) Определение источников поиска персоналав.
5) Ведение личных дел работников, внесение в них изменений, связанные с трудовой деятельностью.
6) Учет личного состава организации, ее отделений.
7) Рассмотрение кандидатуры соискателей, проведение собеседования, принятие решения о найме.
8) Заполнение и учет трудовых книжек.
9) Учет предоставления отпусков работникам и т.д.

Требования к персоналу по должностям и профессиям отражаются в должностных инструкциях, для структурных подразделений - в положениях о структурных подразделениях.

Должностные инструкции и положения о структурных подразделениях разрабатываются руководителями структурных подразделений по их направлениям деятельности, согласуются с руководителем организации.

Подбор нового персонала осуществляется посредством анализа:

- специализированных газет;
- сайтов Интернета;
- информация от сотрудников организации.

При подборе персонала в ООО «Лидер» рассматриваются следующие критерии:

- кадровые данные (возраст, пол, семейное положение и т.д.);
- уровень квалификации или квалификационный профиль (соответствие уровня и профиля образования содержанию профессиональной деятельности);
- информация о необходимом опыте работы (соответствие содержания профессиональной деятельности уровню в организационной структуре и т.д.)
- необходимые профессиональные навыки, умения, знания;
- способность к выполнению самостоятельных работ;
- способность работать в команде.

Прием на работу осуществляется в порядке, предусмотренном Трудовым Кодексом РФ и Правилами внутреннего распорядка компании. При приеме на работу с сотрудниками заключается трудовой договор. После подписания трудового договора все сотрудники проходят инструктаж по технике безопасности под роспись, сотрудникам доводится политика руководства в области качества.

Для оценки кадровой ситуации, а также понимания внутренних процессов организации проведем тестирование сотрудников.

Тест «Удовлетворенность работой» (приложение 2) и «Тест оценки мотивации Герчикова» (приложение 3).

В тестировании принимали участие 40 респондентов, из них 9 человек – женщины и 31 человек – мужчины.

В первом тесте предлагалось ответить на 14 вопросов, связанных с характеристикой ООО «ЛИДЕР», условий работы и другими аспектами рабочей деятельности. Необходимо было оценить каждый вопрос по пятибалльной шкале от "вполне удовлетворен" - 1 до "крайне не удовлетворен" - 5.

Таблица 2.6 отражает степень удовлетворенности сотрудников по конкретным критериям. Близкие мнения выразили участники анкетирования по вопросам, касающимся уровня заработной платы, физическими условиями работы, профессиональной компетентностью руководителя. Все практически единодушно указали, что они не вполне удовлетворены уровнем заработной платы, профессиональным ростом и возможностями профессионального продвижения.

Таблица 2.6

Результаты анкетирования в организации в целом

Высказывания	Вполне удов-н, %	Удов. %	Не вполне удов-н, %	Не удов-н, %	Крайне не удов-н, %
в целом организацией, где вы работаете	5	70	23	2	0
физическими условиями работы	15	45	30	10	0
работой в целом	53	25	20	2	0
слаженностью действий ваших коллег между собой	0	60	27	8	5
стилем руководства начальника в целом	10	48	28	10	4
профессиональной компетентностью руководителя	23	57	12	8	0
з/п в соответствии вашим трудозатратам	17	60	8	15	0

з/п в сравнении с тем, что за такую же работу платят в другой организации	20	55	17	8	0
вашим профессиональным ростом	3	10	53	30	4
вашими возможностями профессионального продвижения	4	8	45	28	15
что на этой работе вы можете использовать все знания	28	35	20	10	7
требованиями работы к интеллекту человека	15	68	10	7	0
длительностью рабочего дня	43	55	2	0	0
В какой степени: удовлетворенность работой повлияла бы на ваше решение устроиться на работу еще раз	45	43	10	0	0

Таким образом, оценка деятельности управления персоналом ООО «ЛИДЕР» показала, что в организации отсутствуют такие необходимые технологии управления как: служебно-профессиональное продвижение, кадровый резерв.

На основе проведенного анализа системы управления персоналом компании ООО «ЛИДЕР» можно выделить отрицательные и положительные моменты в организации управления персоналом (таблица 2.).

Таблица 2.7

Преимущества и недостатки системы управления персоналом ООО «ЛИДЕР»

Преимущества	Недостатки
Подготовка кадров перед принятием должностных обязательств; При найме предпочтение отдается кандидату с опытом, что позволяет не тратить средства на обучение; Быстрая адаптация персонала в неформальной обстановке.	Отсутствие долгосрочного планирования кадров; Отсутствие кадрового резерва; Отсутствие профессионального продвижения персонала;
	Отсутствие поощрения инициативы персонала; Частичное отсутствие материального стимулирования.

Указанные недостатки являются недостатками системы управления персоналом фирмы. Руководству необходимо было бы обращать внимание на приведенные выше недостатки, т.к. в итоге они сказываются на конечном результате деятельности компании.

Рассмотрим подробнее недостатки организации системы управления персоналом.

Отсутствие долгосрочного планирования кадров.

Подбор кадров осуществляется лишь в тот момент, когда возникает острая необходимость. При этом допускается ряд ошибок: запаздывание в обеспечении торгового процесса необходимыми кадрами, прием персонала не совсем соответствующего требованиям из-за срочной потребности в приеме.

Отсутствие кадрового резерва.

Нехватка работников особенно ощутима во время отпусков и болезни. Это отражается на конечном результате деятельности организации в этот период времени (происходят сбои в работе, имеющемуся персоналу приходится выполнять сверхурочную работу).

Отсутствие профессионального продвижения персонала.

Отсутствие профессионального продвижения кадров приводит к снижению производительности труда сотрудников, так же к неудовлетворенностью работой в целом в данной организации. Посредством внутрифирменного профессионального продвижения кадров можно было бы избежать издержек на найм, отбор, текучесть кадров и т.д.

Отсутствие поощрения инициативы персонала и частичное отсутствие материального стимулирования.

При отсутствии мотивации персонала заинтересованность в достижении максимального результата минимальна. Поэтому необходимо поощрять инициативу работников ООО «Лидер» и материально заинтересовывать их в работе.

Устранение недостатков в системе управления персоналом может

многое изменить в политике компании. Например, сэкономить время на поиски претендента на вакантную должность. Организация начнет расти «в глазах» клиентов и конкурентов. Появится благоприятный рабочий климат для сотрудников, что отразиться на их трудовой деятельности.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ЛИДЕР»

3.1. Рекомендации по повышению эффективности использования персонала в ООО «ЛИДЕР»

Анализ системы управления персонала в ООО «ЛИДЕР» позволил выделить основные проблемы, возникающие в процессе управления персоналом:

1. Несовершенство привлечения и набора персонала в организацию.
2. Неудовлетворенность персонала своим положением в организации и оплатой труда.
3. Неразработанность гибких механизмов материального поощрения персонала.
4. Отсутствие системы оценки кадрового потенциала сотрудников.

Чтобы устранить выявленные в ходе исследования проблемы в процессе управления персоналом в ООО «ЛИДЕР» разработаем ряд мероприятий по совершенствованию данного процесса, которые представлены в таблице3.1 .

Каждая проблема может иметь несколько возможных решений, также как и конкретное решение может быть направлено на устранение нескольких проблем одновременно. Поскольку организация представляет собой открытую систему, то изменение одного из компонентов данной системы необходимо влечет за собой изменение других ее составляющих.

Рассмотрим подробнее предложенные мероприятия.

Проведение анализа потребности в кадрах. Данный анализ включает в себя 3 этапа:

1 этап: проведение анализа собственных ресурсов компании. Целью этого шага является определение возможности удовлетворения потребности в кадрах собственными ресурсами в будущем;

2 этап: проведение анализа потребностей в персонале за определенный промежуток прошлого периода. Составляется прогноз того, какие специалисты и в каком количестве могут понадобиться в будущем;

Таблица 3.1

Рекомендации по улучшению использования персонала в ООО «ЛИДЕР»

№	Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
1	Несовершенство привлечения и набора персонала в организации	1.Совершенствовани е системы найма и отбора персонала	1.1 Определение потребности в кадрах 1.2 Разработка критериев для отбора 1.3 Разработка процедур отбора	Снижение расходов на подготовку и обучение персонала; Отбор более качественных кандидатов
2	Неудовлетворён-ность персонала своим положением в организации	2.Создание системы служебно-профессионального продвижения персонала	2.1 Мониторинг состояния профессиональной пригодности работников к продвижению 2.2 Ежегодное планирование резерва на служебно-профессиональное продвижение 2.3 Развитие внутриорганизацио нной карьеры сотрудников	Получение полной информации о состоянии профессиональной готовности работников; Повышение интереса работников к собственной профессии; Стремление работников к служебно-профессиональному продвижению
3	Неразработан-ность гибких механизмов материального поощрения персонала.	3.Совершенствовани е системы материального поощрения персонала	3.1 Разработка системы бонусов для различных категорий персонала	Повышение производительности труда; прозрачность системы оплаты труда
4	Отсутствие системы оценки кадрового потенциала сотрудников.	4.Внедрение оценки кадрового потенциала	4.1 Разработка критериев оценки кадрового потенциала сотрудников	Определение уровня профессионализма работников; снижение конфликтности в организации

3 этап: принятие решения. Решения принимаются на основе действующей кадровой политики. В зависимости от политики компании - нацеленность на

удержание работников или нет - принимаются следующие решения (привлечение кадров извне; переобучение имеющегося персонала; сокращение).

Для разработки объективных критериев оценки профессиональной пригодности кандидатов в первую очередь анализируются функциональные обязанности должностных инструкций, на основании которых выделяются профессиональные задачи и выделяются критерии профессионального отбора.

До принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько процедур отбора:

1. Предварительная отборочная беседа.

Основная цель беседы - оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств. Для эффективной работы целесообразно использовать общую систему правил оценки кандидата на этом этапе.

2. Заполнение бланка анкеты.

Претенденты, успешно преодолевшие предварительную беседу, должны заполнить специальный бланк заявления и анкету.

Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего выясняющую производительность будущей работы претендента. Информация может касаться прошлой работы, склада ума, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться, но так, чтобы на их основе можно было бы провести стандартизированную оценку претендента. Вопросы анкеты должны быть нейтральны и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа от ответа. Пункты должны вытекать один из другого.

3. Беседа по найму (интервью).

Беседа должна проходить не по схеме, а то есть готовится список вопросов, которые должны быть затронуты, интервьюер имеет возможность включать и другие, незапланированные вопросы, гибко меняя ход

беседы.

4. Принятие решения.

Сравнение кандидатов. Представление результатов на рассмотрение руководству, принимающему решение. Принятие и исполнение решения.

Следующим мероприятием является внедрение и сопровождение персонала в организации. Для повышения удовлетворенности персонала своим положение в организации, а также повышению лояльности работников к организации необходимо осуществление планомерной работы по созданию резерва для выдвижения сотрудников на основе таких организационных форм, как планирование деловой карьеры, подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам.

Обладая информацией о доминирующих потребностях персонала, можно построить эффективную систему мотивации к профессиональному и карьерному росту. Повышению данной мотивации могут способствовать: выделение средств на повышение квалификации перспективных сотрудников (то есть предоставление необходимых финансовых ресурсов, которых не хватает сотрудникам); предоставление гибкого графика работы сотрудникам, повышающим квалификацию (предоставление временных ресурсов); предоставление возможностей для транспрофессионализации, то есть освоения смежных профессий на предприятии; а также развитие «центростремительной» карьеры персонала (повышение статуса работника вследствие приближения его к главным лицам в организации).

Развитие внутриорганизационной карьеры может быть реализовано в трех основных направлениях:

1) вертикальное - подъем на более высокую ступень структурной иерархии;

2) горизонтальное - перемещение в другую функциональную область деятельности либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре;

3) центростремительное - движение к ядру, руководству организации.

Разработка системы бонусов должна сделать заработную плату сотрудников более дифференцированной и тесно связанной с конечными результатами труда. Целесообразным будет сделать зарплату как минимум двусоставно (формула 3.1):

$$О = Т + ВС \qquad (3.1)$$

где, О - оклад (100%);

Т - Тариф (60-70%);

ВС - выплата соответствия (30-40%).

Основными аспектами стимулирования должны стать:

1. Работа исполнителя в строгом соответствии с предписанными заданиями.

2. Отклонение от нормы, имеющее положительный характер для организации - доплата (бонус).

3. Отклонение от нормы, имеющее негативный характер для организации.

4. Нарушение норм без существенного ущерба организации – тариф.

5. Нарушение норм с нанесением существенного ущерба организации тариф за вычетом удержания (штрафы) несоответствия.

Механизм оптимального стимулирования труда должен признаваться справедливым сотрудниками организации. Стимулы, созданные в рамках механизма оптимального стимулирования труда, должны поддерживать высокую степень удовлетворенности сотрудников своими материальным и моральным положением (поскольку от этого во многом зависят размеры прибыли, получаемой компанией).

Бонус - дополнительное вознаграждение работника, выплачиваемое по факту, либо раз в месяц, либо раз в квартал за результаты своей деятельности значимые для организации. Бонус может быть личный и командный. Личный бонус - вознаграждения, поощряющие высокие индивидуальные заслуги работника в деле решения задач компании (снижение издержек, увеличение клиентской базы и др.). Командный бонус -

премиальное вознаграждение группы за достижение целей команды, стратегически значимых для компании в целом (повышение конкурентоспособности, повышение прибыли, расширение рынка услуг и др.).

Для оценки кадрового потенциала необходима разработка объективных критериев:

- профессиональной пригодности кандидатов (в том числе и с учетом их карьерных ориентаций) при приеме на работу;
- актуального состояния кадрового потенциала организации;
- состояния профессиональной готовности работников к карьерному росту и служебно-профессиональному продвижению.

Для выполнения ежегодного мониторинга состояния кадрового потенциала в организации, оценки кадрового потенциала кандидатов при приеме на работу необходимо подготовить пакет методик, позволяющих адекватно целям и задачам оценить потенциал по выделенным объективным критериям. Для этих целей могут быть использованы методики шкалирования профессионально важных качеств для экспертной оценки персонала. Работу с кандидатами на продвижение может упростить наличие карьерограмм сотрудников, в соответствии с которыми будет оцениваться профессиональный и карьерный рост.

Проведем анализ ресурсов, имеющихся в «ООО ЛИДЕР», необходимых для внедрения мероприятий по совершенствованию процесса управления персоналом.

Для внедрения необходимы:

1) человеческие ресурсы - кадры, работающие в организации;
2) финансовые ресурсы - свободные денежные средства;
3) материальные (технические) ресурсы - наличие оборудования и расходных материалов для внедрения проекта;
4) информационные ресурсы - наличие информации о внедряемых мероприятиях и средств ее получения.

Во внедрении мероприятий предполагается задействовать весь ООО «ЛИДЕР», поскольку в организации проводится политика равенства шансов. Ответственность за внедрение несет руководитель организации, бухгалтер и коммерческий директор.

Таким образом, для внедрения мероприятий по совершенствованию процесса управления персонала ООО «ЛИДЕР» обладает всеми необходимыми ресурсами, что позволяет запустить программу уже в2024 году.

В целом на внедрение мероприятий по совершенствованию процесса управления персоналом в ООО «ЛИДЕР» запланирован один год, однако отдельные мероприятия, которые составляют структуру программы, должны проводиться систематически.

Целенаправленная реализация комплекса приведенных мероприятий будет способствовать совершенствованию процесса управления персоналом в ООО «ЛИДЕР»

3.2. Расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий

Критерием эффективности системы управления персоналом является конкурентоспособность сотрудников организации в долгосрочной перспективе. Для оценки эффективности предложенных нами мероприятий по совершенствованию процесса управления в ООО «ЛИДЕР», рассмотрим затраты на их реализацию. Аанализ представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию управления персонала в ООО «ЛИДЕР»

№	Мероприятие	Стоимость
1	Определение потребности в кадрах	В рамках заработной платы
2	Разработка объективных критериев оценки	15 000 р.

	профессиональной пригодности кандидатов	
3	Разработка процедур отбора	7 000 р.
4	Мониторинг состояния профессиональной пригодности работников к профессиональному продвижению	7 000 р. в год
5	Ежегодное планирование резерва работников на служебно-профессиональное продвижение	В рамках заработной платы
6	Развитие внутриорганизационной карьеры сотрудников	20 000 р.
7	Разработка системы бонусов для различных категорий персонала	7 000 р. в год
8	Разработка критериев оценки кадрового потенциала сотрудников.	15 000 р.
	Итого:	71 000 р.

Таким образом, общая стоимость предлагаемых мероприятий – 71 000 р.

Рассмотрим, насколько выгодным для ООО «ЛИДЕР является их внедрение.

Все вышеперечисленные мероприятия должны привести к положительным изменениям в коллективе ООО «ЛИДЕР».

Корректировка методики набора персонала позволит изначально заинтересовать работника в собственном карьерном росте. При этом уменьшается количество затрат на подготовку и обучение специалистов, так как набираются сотрудники или с уже полученным специальным образованием, или приходящие специалисты, готовые вкладывать собственные ресурсы в подготовку и возможность продвижения по карьерной лестнице.

Подготовка пакета методик для проведения отборочных процедур позволит принимать на работу более «качественных» кандидатов, отобранных на основе объективных показателей.

Ежегодный мониторинг состояния профессиональной готовности работников поможет получать высшему руководству более полную информацию о состоянии профессиональной готовности работников. Работнику не нужно будет самому доказывать свою готовность к служебному продвижению. Соответственно, работник будет чувствовать

собственную защищенность и оправданность оценки собственного труда.

Развитие внутриорганизационной карьеры персонала будет способствовать ощущению собственной значимости сотрудников, повышению их социального статуса. К тому же доступность руководителей для персонала позволит улучшить социально-психологический климат в коллективе.

Для совершенствования материального денежного стимулирования более эффективной будет разработка системы бонусов для разных категорий сотрудников. Стремление увеличить собственный доход каждого сотрудника, объединяясь с такими же стремлениями коллег, приведет к появлению эффекта синергии, когда эффективность работы коллектива в целом будет больше суммы эффективностей каждого сотрудника в отдельности в отдельности.

Повышение мотивации персонала повысит интерес работников к собственной профессии. Появится стремление к служебно-профессиональному продвижению.

Выделяя средства на развитие персонала, руководство повышает лояльность сотрудников к организации. Человек, в развитие которого предприятие вложило значительные средства, будет считать себя обязанным организации, и соответственно, пытаться «вернуть долги». Но возвращать эти

«долги» будет уже более квалифицированный сотрудник, поэтому экономический эффект от этого вложения будет выше, чем затраты.

Перейдем к оценке экономической эффективности от внедрения мероприятий. Эффективность должна заключаться в том, что затраты на внедрение и реализацию предложенных мероприятий не должны превышать экономическую выгоду от их функционирования.

Анализ кадровых процессов показал, что в ООО «ЛИДЕР»» текучесть кадров по состоянию на 2021 год составила 15%.

Если учесть, что затраты на поиски одного сотрудника равны

полугодовому доходу по должности, а средняя заработная плата в организации равна 17 163 руб., то можно рассчитать предполагаемые потери, которые компания несет за год в связи с увольнением сотрудников (формула 3.3):

$$З = К_{увол.} \times З_{мес.} \times М \qquad (3.3)$$

где,

З - затраты на поиски одного сотрудника;

$К_{увол.}$ - количество уволившихся сотрудников:

З – размер средней з/платы;

М – число месяцев.

В нашем случае получится:

9 чел.× 17 163 рубл. × 6 м. = 926 802 руб.

Следовательно, затраты ООО «ЛИДЕР» на увольнение сотрудников в 2021 году составили 926 802 руб.

Затраты на реализацию предложенных мероприятий составят 000 71 руб., а это всего 8 % от затрат организации на увольнение сотрудников.

Реализация данных мероприятий не ставит целью уменьшение текучести кадров до 0% и потерь рабочего времени до 0 чел.-дн./чел.

Организация – это целостная система, на которую воздействует множество факторов. Однако, если сократить потери рабочего времени на ,%50 то затраты на предложенные мероприятия полностью окупятся:

- сокращение потерь рабочего времени на 5 чел.-дн. в год приведет к снижению финансовых потерь на 411 912 руб.

Анализ предложенных мероприятий с точки зрения эффективности показал целесообразность их внедрения, поскольку предлагаемые мероприятия будут не только способствовать оптимизации системы управления персоналом в ООО «ЛИДЕР», но и сократят финансовые потери, которые несет организация в связи с текучестью кадров и потерями рабочего времени.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление персоналом является одним из важнейших направлений в деятельности организации и считается основным критерием ее экономического успеха. И если раньше главное внимание уделялось развитию и совершенствованию технологического процесса, внедрению прогрессивных технологий, модификации организационных структур, то в настоящее время сделан поворот в сторону человеческого фактора.

Управление персоналом, являясь ключевой составляющей бизнеса, формирует благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются способности; люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественного признания своих достижений.

Целью данной работы являлось выявление возможных имеющихся отрицательных моментов в системе управления персоналом в ООО «ЛИДЕР» и поиск путей повышения эффективности управления персоналом в организации.

Проведя анализ управления персоналом ООО «ЛИДЕР», был выявлен ряд проблем:

1. Несовершенство привлечения и набора персонала в организацию. Подбор кадров осуществляется лишь в тот момент, когда возникает острая необходимость заполнения вакансий. При этом допускаются ряд ошибок: запаздывание в обеспечении торгового процесса необходимыми кадрами, прием персонала не совсем соответствующего требованиям из-за срочной потребности в приеме.

2. Неудовлетворенность персонала своим положением в организации. Возможность карьерного роста повысит интерес работников к собственной профессии. Развитие «центростремительной» карьеры персонала будет способствовать ощущению собственной значимости сотрудников, повышению их социального статуса. Неразработанность гибких механизмов материального поощрения персонала. При отсутствии мотивации персонала

заинтересованность в достижении максимального результата минимальна. Поэтому для повышения эффективности деятельности сотрудников необходимо поощрять инициативу и материально их заинтересовывать.

3. Отсутствие системы оценки кадрового потенциала сотрудников. Оценка кадрового потенциала установит объективность оценки профессиональных качеств и трудового вклада работника в деятельность организации. Соответственно, снизится уровень конфликтности в организации из-за необъективного отношения сотрудников друг к другу и руководства к подчиненным.

Для повышения эффективности управления персоналом в ООО «ЛИДЕР» был разработан ряд мероприятий по направлениям:

1. Определение потребности в кадрах.

2. Разработка объективных критериев оценки профессиональной пригодности кандидатов, в том числе и с учетом их карьерных ориентаций.

3. Мониторинг состояния профессиональной готовности работников к карьерному росту и служебно-профессиональному продвижению.

4. Ежегодное планирование резерва на служебно-профессиональное продвижение.

5. Разработка системы бонусов для различных категорий персонала.

Стоимость внедрения мероприятий составила 71 000 р.

Социальная эффективность состоит в улучшении социально-психологического климата в организации, повышение лояльности сотрудников к организации, повышении уровня трудовой дисциплины, снижении текучести кадров и потерь рабочего времени, повышении интереса сотрудников организации к своей работе. Кроме этого, экономическая эффективность состоит в снижении затрат в связи с текучестью кадров.

Анализ предложенных мероприятий с точки зрения эффективности показал целесообразность их внедрения, поскольку предлагаемые мероприятия будут не только способствовать эффективному управлению

персоналом в ООО «ЛИДЕР», но и сократят финансовые потери, которые несет организация в связи с текучестью кадров и потерями рабочего времени.

В целом на внедрение мероприятий по совершенствованию процесса управления персоналом в ООО «ЛИДЕР» запланирован один год, однако отдельные мероприятия, которые составляют структуру проекта, должны проводиться систематически. Только в этом случае система управления персоналом станет эффективной.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адамчук, В.В. Экономика и социология труда [Текст]: учебник для вузов / В.В Адамчук, О. В. Ромашов, М. Е. Сорокина; Москва: ЮНИТИ, 2019.- 426 с.

2. Алексеева, М. М. Планирование деятельности фирмы [Текст]: учебно-методическое пособие / М. М. Алексеева. - Москва: Финансы и статистика, 2019. - 298 с.

3. Архипова, Н. И. Менеджмент [Текст]: учебно-методический модуль/ Н. И. Архипова, О. Л. Седова; Москва: Ипполитова, 2020. - 360 с.

4. Баженов, Ю. К. Менеджмент организации [Текст]: методические рекомендации по подготовке и защите выпускных квалификационных работ / Ю. К. Баженов, В. А. Пронько. - Москва: Дашков и К, 2020. - 168 с.

5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Базаров Т.Ю., Еремина Б.Л. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ЮНИТИ, 2019.

- 46 с.

6. Бочкарева, И.А. Проблемы управления персоналом на российских предприятиях [Электронный ресурс] / И.А. Бочкарева, А.Ю. Бобылев // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2021. № 4. Режим доступа: http://ekonomika.snauka.ru/2013/04/2123.

7. Бугаков, В. М. Управление персоналом: учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. -Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2021. - 237 с.

8. Бухалков, М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала [Текст]: учебное пособие /. М.И. Бухалков. -Москва: НИЦ ИНФРА- М, 2019. - 192 с.

9. Бухалков, М. И. Управление персоналом [Текст]: учебник/ М.И. Бухалков. - Москва: ИНФРА-М, 2021. - 400 с.

Валиева, О. В. Управление персоналом. Конспект лекций [Текст]:

пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. – Москва: А-Приор,2020 с.

10. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах [Текст]: учебное пособие / В.Р. Веснин. - Москва: Проспект, 2020. - 96 с.

11. Виханский, О. С. Менеджмент [Текст]: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям/ О.С. Виханский - 3-е изд.. - Москва: Гардарики, 2020 - 527 с.

12. Герчиков, В. И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании [Текст]: учебное пособие / В.И. Герчиков. – Москва: ИНФРА-М, 2019. - 282 с.

13. Голубков, Е. П. Маркетинг [Текст]: учебное пособие / Е.П. Голубков - Москва: Дриада, 2021. - 262 с.

14. Дементьева, А.Г. Управление персоналом [Текст]: учебник/ А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - Москва: Магистр, 2021. - 287 с.

15. Зайцев, Л. Г. Организационное поведение [Текст]: учебник

/ Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - Москва: Экономистъ, 2021- 668 с.

16. Зайцева, Н. А. Управление персоналом в гостиницах [Текст]: учебное пособие / Н.А. Зайцева. – Москва: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 416 с. – .2021 с.

17. Зайцева, Т. В. Управление персоналом [Текст]: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - Москва: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2020. - 336 с.

18. Ивановская, Л. В. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 695 с.

19. Ивановская, Л .В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом [Текст]: учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - Москва: Проспект, 2021. - 64 с.

20. Ивановская, Л. В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала [Текст]: учебно-

практическое пособие / Л.В. Ивановская. - Москва: Проспект, 2021. - 64 с.

21. Ивановская, Л. В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала [Текст]: учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - Москва: Проспект,64 -. .2020 с.

22. Каштанова, Е. В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом [Текст]: учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - Москва: Проспект, 2021. - 64 с.

23. Комаров, А. Г. Современный менеджмент: теория и практика [Текст]: учебное пособие / А.Г. Комаров, Г.Г. Муфтиева. - Санкт-Петербург: Питер, 2020. - 432 с.

24. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом [Текст]: учебник / А.Я. Кибанов. - Москва: Инфра-М, 2020. 448 с.

25. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации [Текст]: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - Москва: КноРус, 2019. - 368 с.

26. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст]: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2020. - 301 с.

27. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда [Текст] : монография / А. Я. Кибанов, Ю. А. Дмитриева ; Гос. ун-т упр. - Москва : ИНФРА-М, 2011. – 227 с.

28. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала [Текст]: учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - Москва: Проспект, 2020. - 56 с.

29. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала [Текст]: учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - Москва: Проспект, 2019. - 80 с.

30. Кибанов, А.Я. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер.- Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2020. - 238 с.

31. Коноваленко, В. А. Психология управления персоналом [Текст]: учебник / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин.- Москва: ЮРАЙТ, 2019. - 478 с.

32. Литвинюк, А.А. Управление персоналом [Текст]: учебник и практикум / А.А. Литвинюк. - Москва: Юрайт, 2019. - 498 с.

33. Ловчева, М. В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе [Текст]: учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. - Москва: Проспект, 2020. - 80 с.

34. Лукичева, Л.И. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. - Москва: Омега-Л, 2021. - 263 с.

35. Лукьянова, Т. В. Управление персоналом: Теория и практика. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала [Текст]: учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова.- Москва: Проспект, 2021. - 72 с.

36. Лукьянова, Т. В. Управление персоналом: Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе [Текст]: учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - Москва: Проспект, 2019. - 72 с.

37. Макринова, Е. И. Управление персоналом в гостиничном менеджменте [Текст]: учебное пособие / Е.И. Макринова, А.Г. Васильев, А.С. Васильева. - Санкт-Петербург: Троицкий мост, 2019. - 208 с.

38. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия [Текст]: учебное пособие / Е.В. Маслов. - Новосибирск: ИНФРА-М НГАЭиУ, 312 –.2019

39. Маслова, В. М. Управление персоналом [Текст]: учебник для бакалавров / В.М. Маслова. - Москва: ЮРАЙТ, 2020. - 492 с.

40. Маслова, В.М. Управление персоналом [Текст]: учебник и

практикум / В.М. Маслова. - Москва: Юрайт, 2021 - 496 с.

41. Митрофанова, Е. А. Управление персоналом: Теория и практика. Аудит, контроллинг и оценках расходов на персонал [Текст]: учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - Москва: Проспект, 2021. - 80 с.

42. Митрофанова, Е. А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст]: учебно- практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - Москва: Проспект, 2021. - 72 с.

43. Митрофанова, Е. А. Управление персоналом: Теория и практика. Организация обучения дополнительное профессиональное образование персонала [Текст]: учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - Москва: Проспект, 2019. - 72 с.

44. Митрофанова, Е. А. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом [Текст]: учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - Москва: Проспект, 2021. - 72 с.

45. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст]: учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. - Москва: ЮРАЙТ, 2019. - 561 с.

46. Одегов, Ю. Г. Аутсорсинг в управлении персоналом [Текст]: учебник и практикум / Ю.Г. Одегов, Ю.В. Долженова, С.В. Малинан. – Москва: ЮРАЙТ, 2021. - 390 с.

47. Одегов, Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход [Текст]: учебно-практическое пособие / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахма- нов, Л.Р. Котова. - Москва: Издательство «Альфа- Пресс», 2019. - 752 с.

48. Оксинойд, К. Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации [Текст]: учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинойд, Е.В. Розина; под ред. А.Я. Кибанова. - Москва: Проспект, 2020. - 64 с.

49. Пихало, В. Т. Управление персоналом организации [Текст]: учебное пособие / В.Т. Пихало, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова, Ю.Е. Ефремова. - Москва: Форум, 2021. - 400 с.

50. Полякова, О.Н. Управление персоналом [Текст]: учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. – Москва: ИНФРА-М, 2021. - 570 с.

51. Потемкин, В. К. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов / В.К. Потемкин. - Санкт-Петербург: Питер, Лидер, 2019. - 432 с.

52. Рофе, А. И. Научная организация труда [Текст]: учебник для вузов / А.И. Рофе - Москва: МИК, 2019. - 36 с.

53. Таланова, А. В. Основные подходы к управлению персоналом организации [Электронный ресурс] / А.В. Таланова, С.Р. Владимиров // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2019. - Режим доступа: http://ekonomika.snauka.ru/

54. Таланова, А. В. Современная российская модель управления персоналом: особенности применения зарубежного опыта [Электронный ресурс] / А.В. Таланова, О.А. Лымарева // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2019. - Режим доступа http://ekonomika.snauka.ru/2013/12/3475

55. Тебекин, А. В. Управление персоналом [Текст]: учебник / А.В. Тебекин. - Москва: КноРус, 2019. - 624 с.

56. Федорова, Н.В. Управление персоналом [Текст]: учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - Москва: КноРус, 2019. - 432 с.

57. Чечевицына, Л. Н. Экономический анализ [Текст]: учебное пособие / Л.Н. Чечевицына. - Ростов на дону: Феникс. 2019 - 480с

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Характеристика важнейших принципов отдельных направлений кадровой политики организации

Направления	Принципы	Характеристика
1. Управление персоналом организации	Принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей.	Необходимость икать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации.
2. Подбор и расстановка персонала	- Принцип соответствия - Принцип профессиональной компетенции - Принцип практических достижений - Принцип индивидуальности	Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека. Уровень знаний, соответствующий требованиям должности. Требуемый опыт, руководящие способности (организация собственной работы и подчиненных) Облик, интеллектуальные черты, характер, намерения, стиль руководства.
3.Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности	- Принцип конкурсности - Принцип ротации - Принцип индивидуальной подготовки - Принцип проверки делом - Принцип соответствия должности - Принцип регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей	Отбор кандидатов на конкурсной основе. Планомерная смета должностей по вертикали и горизонтали. Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе Эффективная страховка на руководящих должностях. Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент. Оценка результатов деятельности, собеседования, выявление склонностей.
4. Оценка и аттестация персонала	- Принцип отбора показателей оценки - Принцип оценки квалификации - Принцип оценки осуществления заданий	Система показателей, учитывающих цель оценок, критерии оценок, частоту оценок. Пригодность, определение знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности. Оценка результатов деятельности
5. Развитие персонала	- Принцип повышения квалификации - Принцип самовыражения - Принцип саморазвития	Необходимость периодичного пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала. Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения. Способность и возможность саморазвития.
6. Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда	- Принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы - Принцип равномерного сочетания стимулов и санкций - Принцип мотивации	Эффективная система оплаты труда. Конкретность описания задач, обязанностей и показателей. Побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда.

ПРИЛОЖЕНИЕ**2**

ТЕСТ «УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ РАБОТОЙ»

Перед Вами анкета, содержащая 14 утверждений. Просим Вас оценить каждое из этих утверждений, поставив галочку под цифрой, соответствующей Вашим представлениям о степени удовлетворенности ваших потребностей, запросов и т.п.

1 -Вполне удовлетворен

2- Удовлетворен

3- Не вполне удовлетворен

4- Не удовлетворен

5- Крайне не удовлетворен

№	Утверждение	1	2	3	4	5
1	Ваша удовлетворенность предприятием (организацией), где вы работаете					
2	Ваша удовлетворенность физическими условиями (жара, холод, шум и т.д.)					
3	Ваша удовлетворенность работой					
4	Ваша удовлетворенность слаженностью действий работников					
5	Ваша удовлетворенность стилем руководства вашего начальника					
6	Ваша удовлетворенность профессиональной компетенцией вашего начальника					
7	Ваша удовлетворенность заработной платой в смысле соответствия трудозатратам					
8	Ваша удовлетворенность заработной платой в сравнении с тем, сколько за такую же работу платят на других предприятиях (в других организациях)					

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

ТЕСТ ГЕРЧИКОВА

Опросник

Внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответов, которые для него приведены.

В каждом вопросе есть указание, сколько вариантов ответа Вы можете дать. Большинство вопросов требуют дать только один или два варианта ответа.

1. Что Вы больше всего цените в своей работе? Можете дать один или два варианта ответа:

1) Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
2) Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
3) Что я чувствую себя полезным и нужным.
4) Что мне за нее относительно неплохо платят
5) Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

2. Какое выражение из перечисленных ниже Вам подходит более всего? Дайте только один ответ:

1) Я хочу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.
2) В своей работе я – полный хозяин.
3) У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.
4) Я - ценный, незаменимый для организации работник.
5) Я всегда выполняю то, что от меня требуют.

3. Как Вы предпочитаете работать? Можете дать один или два варианта ответа:

1) Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.
2) Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы, но стоять на месте.
3) Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.
4) Предпочитаю работать под полную личную ответственность.
5) Готов(а) делать все, что нужно для организации.

4. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились? Можете дать один или два варианта ответа:

1) Если предложат намного более высокую зарплату.
2) Если другая работа будет более творческой, интересней, чем нынешняя.
3) Если новая работа даст мне больше самостоятельности.
4) Если это очень нужно для организации.
5) При всех случаях я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

5. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок? Можете дать один или два варианта ответа:

1) Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.

2) Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.
3) Оплата за общие результаты деятельности организации.
4) Мне нужен гарантированный заработок - пусть небольшой, но чтобы он был.
5) Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте только один ответ в каждом пункте.

6. Заработная плата и премии
1) Очень важно
2) Не очень важно
3) Совсем не важно

7. Доплаты за квалификацию
1) Очень важно
2) Не очень важно
3) Совсем не важно

8. Доплаты за тяжелые и вредные условия работы
1) Очень важно
2) Не очень важно
3) Совсем не важно

9. Социальные выплаты и льготы, пособия
1) Очень важно

2) Не очень важно
3) Совсем не важно

10. Доходы от капитала, акций
1) Очень важно
2) Не очень важно
3) Совсем не важно

11. Любые дополнительные приработки
1) Очень важно
2) Не очень важно
3) Совсем не важно

12. Приработки, но не любые, а только по своей специальности
1) Очень важно
2) Не очень важно
3) Совсем не важно

13. Доходы от Личного хозяйства, дачного участка и т.п.
1) Очень важно
2) Не очень важно
3) Совсем не важно

14. Выигрыш в лотерею, казино и пр.
1) Очень важно
2) Не очень важно

3) Совсем не важно

15. На каких принципах, по-Вашему, должны строиться отношения между работником и организацией?

Дайте только один ответ:

1) Работник должен относиться к организации, как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.

2) Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.

3) Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.

4) Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

16. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Можете дать один или два варианта ответа:

1) Чувствуют особую ответственность за свою работу.

2) Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.

3) Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.

4) Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.

5) Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

17. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Можете дать один или два варианта ответа:

1) Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.

2) Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми».

3) Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.

4) Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам».

5) Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих.

18. Представьте себе, что у вас появилась возможность стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Можете дать один или два варианта ответа:

1) Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.

2) Да, потому что это может увеличить мой доход.

3) Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.

4) Вряд ли: на заработке это не скажется участие в управлении меня не интересует, а работе это помешает.

5) Нет, не нужны мне лишние заботы.

19. Представьте, пожалуйста, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Можете дать один или два варианта ответа:

1) Наиболее интересную, творческую.
2) Наиболее самостоятельную, независимую.
3) За которую больше платят.
4) Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться»
5) Не могу представить, что я уйду из нашей организации.

20. Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника а Вашей организации? Можете дать один или два варианта ответа:

1) Его зарплату, доходы, материальное положение.
2) Уровень его профессионализма, квалификации.
3) Насколько хорошо он «устроился».
4) Насколько его уважают в организации.
5) Насколько он самостоятелен, независим.

21. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать сколько угодно ответов:

1) Освоить новую профессию.
2) Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.
3) Перейти на менее удобный режим работы.
4) Работать более интенсивно.
5) Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.
6) Скорее всего я просто уйду из этой организации.

22. Если Вы - РУКОВОДИТЕЛЬ, то что Вас привлекает, прежде всего, в этом положении? Можете дать один или два варианта ответа:

1) Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
2) Возможность принести наибольшую пользу организации.
3) Высокий уровень оплаты.
4) Возможность организовывать работу других людей.
5) Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.
6) Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

23. Если Вы НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ, то хотели бы Вы им стать?

Можете дать один или два варианта ответа:

1) Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственною решения.
2) Не против, если это нужно для пользы дела.
3) Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.
4) Да, если это будет должным образом оплачиваться.
5) Нет, профессионал может отвечать только За самого себя.
6) Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.
7) Да, чем я хуже других?
8) Нет, это слишком большая нагрузка для меня.

Ключ к тесту

Идентификация типов трудовой мотивации

Вопросы	Типы трудовой мотивации, идентифицируемые соответствующими вариантами (номерами) ответов				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
1	4	2	3	1	5
2	1	3	4	2	5
3	3	2	5	4	1
4	1	2	4	3	5
5	1	2	3	5	4
6					
7	1	1	3	3	
8	1	3	3		1
9		3			1
10	3	3	3	1	3
11	1		3		1
12	1	1		3	3
13				1	
14	3	3			1
15	2	3	1	1	4
16	5	2	3	1	4
17	4	2	1	3	5
18	2	4	1	3,1	5
19	3	1	5	2	4
20	1	2	4	5	3
21	4,6	1,4,7	1,2,4,5	1,2,4	2,5
22	3,6	5	2	1	4
23	4,6	3,5	2	1,3	7,8

Представления о мотивационных типах (типология Герчикова)

Различают следующие «чистые» типы мотивации:

- люмпенизированный (избегательный класс);
- инструментальный (достижительный класс);
- профессиональный (достижительный класс);
- патриотический (достижительный класс);
- хозяйский (достижительный класс).

Каждый человек с точки зрения его мотивации представляет собой сочетание в некоторых пропорциях пяти чистых мотивационных типов

Люмпенизированный тип. Относится к избегательному классу мотивации.
Характеристика:
о все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений;
о согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше;
о низкая квалификация;
о не стремится повысить квалификацию, противодействует этому;
о низкая активность и выступление против активности других;
о низкая ответственность, стремление переложить ее на других;
о стремление к минимизации усилий.

Инструментальный тип. Относится к достижительному классу мотивации.
Характеристика:
о интересует цена труда, а не его содержание (то есть труд является *инструментом* для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации);
о важна обоснованность цены, не желает «подачек»;
о важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

Профессиональный тип. Относится к достижительному классу мотивации.
Характеристика:
о интересует содержание работы;
о не согласен на неинтересные для него работы сколько бы за них не платили [2].
о интересуют трудные задания - возможность самовыражения;
о считает важной свободу в оперативных действиях;
о важно профессиональное признание, как лучшего в профессии.

Патриотический тип. Относится к достижительному классу мотивации.
Характеристика:
о необходима идея, которая будет им двигать;
о важно общественное признание участия в успехе;
о главная награда - всеобщее признание незаменимости в фирме.

Хозяйский тип. Относится к достижительному классу мотивации.
Характеристика:
о добровольно принимает на себя ответственность;
о характеризуется обостренным требованием свободы действий;
о не терпит контроля.

Формы стимулирования и их соответствие мотивационным типам

1. ***Негативные*** - неудовольствие, наказания, угроза потери работы.
2. ***Денежные*** - заработная плата, включая все виды премий и надбавок.

3. *Натуральные* - покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.

4. Моральные - грамоты, почетные знаки, представление к наградам, доска почета и пр. Моральные формы наиболее многочисленны. Известен научный труд, в котором исследовано свыше 20 тысяч моральных стимулов, применявшихся в угольной промышленности. В настоящее время формы морального стимулирования в России практически не используются под надуманным предлогом формирования рыночных отношений, хотя на Западе их очень активно применяют.

5. Патернализм (забота о работнике) - дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр.

6. Организационные - условия работы, ее содержание и организация.

7. Привлечение к совладению и участию в управлении.

Итак, на человека, который описывается некоторым мотивационным профилем, с целью изменить его поведение в организации, оказывается воздействие в форме некоторого стимула. Получив стимул, человек реагирует на него в соответствии со своим мотивационным профилем.

Эта реакция может быть

- положительной, и человек изменит свое поведение так, как это задумывалось;
- нейтральной;
- отрицательной, *когда* нежелательное *поведение* только *усиливается.* ***Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования*** *Примечание:*

- «базовая» - наибольшая ориентированность данной формы стимулирования на человека с данным типом мотивации;
- «применима» - данная форма стимулирования может быть использована;
- «нейтральная» - применение данной формы стимулирования не окажет никакого воздействия на человека и он будет продолжать действовать как прежде;
- «запрещена» - применение данной формы стимулирования приведет к прямо противоположному эффекту и, возможно, к деструктивному поведению.

Правила заполнения: Ответьте на 20 утверждений, указывая степень наиболее близкую Вам

– все это касается Вашего собственного мнения, видения и точки зрения. Ответы оценивайте буквами, которые обозначают:

C = совершенно верно и точно

M = в большей степени верно и точно P = частично верно и точно

S = в некоторой степени верно и точно N = совершенно не верно

Подсчет баллов

Напротив каждого ответа Вы поставили букву, которая в наибольшей мере отвечает Вашему поведению. В таблице ниже Вы найдите цифру, соответствующую выбранной Вами букве для каждого из 20 утверждений. Например, если, отвечая на утверждение один, Вы выбрали букву «Р» - этому отвечает цифра «3» в квадрате «1» таблицы.

1	C5 = M = 4 P =3 S = 2 N = 1	2	C = 1 M = 2 P =3 S = 4 N = 5	3	C5 = M = 4 P =3 S = 2 N = 1	4	C = 5 M = 4 P =3 S = 2 N = 1
5	C1 = M = 2 P =3 S = 4 N = 5	6	C = 5 M = 4 P =3 S = 2 N = 1	7	C5 = M = 4 P =3 S = 2 N = 1	8	C = 5 M = 4 P =3 S = 2 N = 1
9	C5 = M = 4 P =3 S = 2 N = 1	10	C = 1 M = 2 P =3 S = 4 N = 5	11	C5 = M = 4 P =3 S = 2 N = 1	12	C = 1 M = 2 P =3 S = 4 N = 5
13	C5 = M = 4 P =3 S = 2 N = 1	14	C = 5 M = 4 P =3 S = 2 N = 1	15	C5 = M = 4 P =3 S = 2 N = 1	16	C = 5 M = 4 P =3 S = 2 N = 1