

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.01 – Экономика
Профиль: Экономика предприятий и организаций

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
« _____ » _____ 2016 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка стратегии управления персоналом ООО «ОГС»

Исполнитель
студент группы 271 об-3

Р.О. Галоян

Руководитель
доцент

Н.М. Москвитина

Консультант
по экономической части
доцент

Н.М. Москвитина

Нормоконтроль
ассистент

А.С. Сергиенко

Благовещенск 2016

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 88 с., 7 рисунков, 18 таблиц, 3 приложения, 55 источников.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, АНАЛИЗ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ, РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА

Объект исследования бакалаврской работы – управление персоналом предприятия в строительной компании ООО «ОГС».

Цель бакалаврской работы – анализ управления персоналом в ООО «ОГС» и разработка стратегии его управления. Предметом данной работы выступает стратегия управления персоналом на предприятии.

Предмет – стратегия управления персоналом на предприятии.

Методы исследования, применяемые в данной работе: общенаучные методы теоретического анализа и моделирования; специальные методы кадровой психодиагностики и консультирования; методы интерпретации эмпирических результатов и проектирования параметров оптимизации процесса управления персоналом, а также аналитический, абстрактно-логический, экономико-статистический, экономико-математический, структурный, сравнительный и др.

Результат исследования – разработана новая стратегия управления персоналом, произведен расчет социально-экономического эффекта от внедрения стратегии управления персоналом ООО «ОГС».

Рекомендации – внедрить для совершенствования эффективной работы предприятия результаты исследования.

Экономическая эффективность – рост социальных и экономических показателей от внедрения мероприятий по стабилизации сотрудников организации показывает, что они выступают эффективными, как в экономическом, так и социальном плане.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические аспекты управления персоналом	8
1.1 Сущность стратегии управления персоналом	8
1.2 Взаимосвязь стратегии фирмы со стратегией управления персоналом	12
1.3 Зарубежный опыт управления персоналом	18
2 Организационно-экономическая характеристика ООО «ОГС»	41
2.1 Краткая характеристика предприятия	41
2.2 Анализ основных экономических показателей деятельности ООО «ОГС»	45
2.3 Анализ трудовых ресурсов ООО «ОГС»	49
3 Разработка стратегии управления персоналом ООО «ОГС»	60
3.1 Разработка стратегии управления персоналом ООО «ОГС»	60
3.2 Расчет социально-экономического эффекта от внедрения разрабатываемой стратегии управления персоналом	70
Заключение	76
Библиографический список	79
Приложение А Организационная структура ООО «ОГС»	84
Приложение Б Анкета на определение степени удовлетворенности сотрудника условиями труда	85
Приложение В Бухгалтерская отчетность ООО «ОГС»	87

ВВЕДЕНИЕ

В век технического прогресса, изобилия материальных ресурсов и доступности производства буквально каждому, кто решит заняться предпринимательской деятельностью, все значительную роль приобретает качество трудового персонала предприятия. От трудолюбия работников, их мотивации, профессионализма, имеющихся навыков во много зависит конкурентоспособность компании, ее продвижение на рынке и процветание.

Современный работник во много отличается от работника прошлого времени, когда нежелание трудиться преследовалось по закону, работа была поставлена на поток и управлялась по схемам, инструкциям и методическим рекомендациям без учета специфики того или иного вида работы или работника. Сейчас каждый человек имеет право на труд, а не обязанность, и, следовательно, может выбирать дело по душе и работать без оглядки на принуждение государства.

Естественно, что старые методы управления работниками как исполнителями руководящей воли уже не работают. В связи с чем все большее значение приобретает наука управления персоналом и все больше ценятся работники кадровых или руководящих должностей, способных грамотно и эффективно принимать, распределять и распоряжаться трудовыми ресурсами.

Управление персоналом является частью стратегического менеджмента, явления для России достаточно нового, но стремительно завоевывающего свое место в теории экономике, поскольку отвечает современным требованиям экономических взаимоотношений.

Управление персоналом - это совокупность логически связанных действий, устремленных на оптимизацию трудовых ресурсов организации (персонала) в аспекте их деятельности, качественных и количественных характеристик, в целях разумного достижения поставленных перед предприятием целей.

Стратегическое управление персоналом организации представляет собой управление формированием конкурентоспособного кадрового потенциала пред-

приятия, учитывая происходящие и предстоящие изменения в ее внутренней и внешней среде, которые позволяют предприятию выживать, развиваться и добиваться поставленных целей в долгосрочной перспективе.

Актуальность темы обусловлена сложившейся экономической ситуацией, когда рынок труда и предлагаемые трудовые места как никогда разнообразны. Постоянно предлагаются новые методы управления персоналом, совершенствуется система кадровых решений.

Целью данной работы является анализ управления персоналом в ООО «ОГС» и разработка стратегии его управления.

В рамках реализации поставленной цели выделены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты управления персоналом;
- проанализировать основные экономические показатели деятельности предприятия ООО «ОГС»;
- провести анализ трудовых ресурсов предприятия;
- рассмотреть кадровую политику и применяемую стратегию управления персоналом на предприятии ООО «ОГС»;
- разработать стратегию управления персоналом;
- произвести расчет социально-экономического эффекта от внедрения стратегии управления персоналом ООО «ОГС».

Предметом данной работы выступает стратегия управления персоналом на предприятии.

Объектом исследования является управление персоналом предприятия в строительной компании ООО «ОГС».

Методами исследования, применяемые в данной работе стали общенаучные методы теоретического анализа и моделирования; специальные методы кадровой психодиагностики и консультирования; методы интерпретации эмпирических результатов и проектирования параметров оптимизации процесса управления кадрами, а также аналитический, абстрактно-логический, экономико-статистический, экономико-математический, структурный, сравнительный и др.

Методологической основой структуры работы и логической связи в ней вопросов реализации стратегии организации на сегодняшний день послужили разработки зарубежных и российских ученых в области стратегического и финансового менеджмента, психологии управления, маркетинга и менеджмента, теории анализа хозяйственной деятельности. В ходе написания работы использовались учебные пособия и учебники, монографии и научные статьи в периодических изданиях. Для анализа финансового состояния предприятия использовались данные бухгалтерского, управленческого, оперативного учета, внутрихозяйственного анализа, данные бухгалтерской отчетности ООО «ОГС» за 2013 - 2015 гг.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Сущность стратегии управления персоналом

На сегодняшний день постоянно растет уровень самостоятельности и ответственности предприятий. Выражается это в постоянном принятии решений относительно деятельности предприятия, производства и сбыта продукции, заключении контрактов с поставщиками и клиентами непосредственно руководством организации или уполномоченными отделами организации. В этих условиях сотрудники рассматриваются в качестве основного ресурса, определяющего успех деятельности организации в целом. Как и любым другим ресурсом, персоналом необходимо разумно управлять, формировать условия для его развития.

Стратегия управления персоналом напрямую связана с такими кадровыми решениями, которые устанавливают значительный и продолжительный эффект относительно занятости и развития работников с целью достижения стратегических целей предприятия.

Цель кадровой стратегии заключается в преобразовании общей стратегии деятельности организации и реализации самостоятельных действий в области сотрудников по расширению, содержанию и применению трудовых ресурсов. Следовательно, целевое значение кадровой стратегии вытекает из двойственного характера человеческих ресурсов: с одной стороны, это шансы, но в то же время и ограничения для присутствующей стратегии организации и ее будущих изменений.

Присутствие на предприятии стратегии управления персоналом отмечает, что:

- привлечение сотрудников, их использование и развитие происходят не стихийно, а целеустремленно и продуманно, согласно миссии, стратегическими целями развития предприятия;

- ответственность за разработку, осуществление и оценку стратегических целей в сфере управления человеческими ресурсами принимают на себя со-

трудники высшего звена предприятия;

– присутствует взаимосвязь между стратегическими целями управления человеческими ресурсами и стратегией развития предприятия в целом и ее некоторыми компонентами.

Цель стратегического управления персоналом заключается в обеспечении скоординированного и адекватного состояния внешней и внутренней среды, создании трудового потенциала предприятия в расчете на следующий продолжительный период. Стратегическое управление сотрудниками подразумевает управление созданием конкурентоспособного кадрового потенциала предприятия с учетом происходящих и грядущих изменений в ее внутренней и внешней среде, которые позволяют предприятию выжить, развиваться и достичь поставленных целей в долгосрочной перспективе. Стратегическое управление кадрами позволяет решать такие задачи:

– обеспечение предприятия необходимым трудовым потенциалом согласно стратегии данного предприятия;

– создание внутренней среды компании таким образом, чтобы внутрифирменная культура, ее ценностные ориентации, приоритеты в потребностях формировали условия и стимулировали воспроизводство и осуществление кадрового потенциала и самого стратегического управления;

– разрешения противоречий в проблемах централизации-децентрализации управления кадрами. Одна из основ стратегического управления заключается в разграничении полномочий и задач с точки зрения как их стратегичности, так и иерархического уровня выполнения.

Под стратегическим менеджментом персонала следует понимать обусловленные будущностью наблюдение, анализ и планирование качественного и количественного состава сотрудников организации, реализуемые в границах стратегического, или долгосрочного кадрового планирования. Под этим понимают продолжительно ориентированное планирование, которое незначительно различается от «нормального», или распространенного определения перспективной потребности компании в трудовых кадрах.

Работу с персоналом можно определить в качестве защитной роли кадрового руководства, которое только может реагировать на организационные решения, но в их формировании не принимает участия. Оно довольствуется восприятием административных задач, которые связаны с расчетом оплаты труда и доходов, тарифного и социального права. Такое означает, что трудовая деятельность подразумевается в данном случае как предпочтительно область человеческих и социальных интересов, которые, в свою очередь, незначительно считаются с принципом экономической эффективности. В данной роли кадровая служба действует независимо от деловой активности компании.

Итак, под управлением персоналом понимается деятельность, направленная на обеспечение компании качественными трудовыми ресурсами, способными исполнять возложенные на них трудовые обязанности, а так же деятельность по рациональному использованию этих трудовых ресурсов ¹.

В рамках реализации стратегии управления персоналом происходит решение нескольких задач:

- определение потребностей компании в персонале, расчет оптимального количества работников;
- формирование требований к отдельным категориям работников и контроль за их соблюдением;
- работа с персоналом, направленная на повышение эффективности трудовой отдачи – разработка системы оплаты труда, поощрения и мотивации;
- непосредственное управление работниками – контроль за осуществлением сотрудниками своих трудовых функций, соблюдения трудового распорядка, корпоративных требований и ограничений;
- способствование профессиональному и личностному развитию персонала – направление на курсы повышения квалификации, стажировки, обучения, предоставление условий для укрепления физического здоровья;
- оценка персонала на предмет соответствия занимаемым должностям и

¹ Иванкина Л.И. Управление персоналом. Томск. Изд-во Томского политехнического университета, 2009. С. 131 - 135.

выполняемым работам, своевременная и адекватная корректировка выявленных несоответствий;

- организация условий труда, включая требования безопасности труда, облегчение условий отдельным категориям сотрудников;

- управление деловыми коммуникациями в целях оперативного взаимодействия сотрудников компании между собой и с контрагентами;

Объем задач, стоящих перед специалистом по кадрам, как видно, достаточно большой, поэтому случается, что организация делегирует часть функций по управлению персоналом кадровым агентствам. Кадровое агентство – это своеобразный посредник между организацией и наемным работником, предоставляющий услуги организациям по подбору персонала, и/или оказывающий услуги соискателям по поиску работы и трудоустройству.

Иногда пользование услугами кадровых агентств оправдано, например, в ситуациях возникновения потребностей, которые компания самостоятельно удовлетворить не может (разного вида оценки, изыскания, тестирования, исследования и т.д.)². Однако все же большая часть функций остается за руководством компании или менеджера по персоналу (отделом кадров).

Эффективность управления трудовыми ресурсами характеризуется достижением организационных и индивидуальных целей при наименьших затратах. Для определения эффективности оцениваются и анализируются такие факты, как численность персонала, текучесть кадров, соответствие ее потребностям организации, уровень образования работников и степень их квалификации, качество осуществления трудовой деятельности и ее влияние на общую производительность организации.

Так же среди показателей, характеризующих эффективность управления персоналом также весьма значительны следующие:

- состояние социально-психологического климата в коллективе;
- уровень удовлетворенности сотрудников;

² Кириллов А.В. Технология управления персоналом и конъюнктура // Социальная политика и социология. 2014. № 4. С. 173 - 184.

- готовность сотрудников к инновационной деятельности;
- уровень единства сотрудников и развитие корпоративной культуры.

Исходя из перечисленного, основной функцией стратегии управления трудовыми ресурсами выступает ее направленность на более полное и действенное использование способностей, развитие внутренних возможностей работников организации как личностей ³.

1.2 Взаимосвязь стратегии фирмы со стратегией управления персоналом

Управление персоналом – стратегическая функция, находящаяся в прямой зависимости от стратегии развития предприятия, поскольку комплектация штата компании происходит в соответствии с целями производственного плана, включая конкретные финансовые показатели, перспективой деятельности всей компании в целом.

В зависимости от выбора стратегии предприятия предполагается определенный вариант управления персоналом. Рассмотрим подробнее некоторые из стратегий:

1) стратегия предпринимательства – характерна для только что созданных или развивающих новое направление деятельности предприятий. Для реализации такой стратегии компании нужны активные, трудолюбивые сотрудники, не боящиеся взять на себя ответственность за управленческие риски и владеющие гибким мышлением. Как правило, такие люди достаточно молоды, обладают высоким потенциалом и новаторским мышлением. К таким сотрудникам применяется, как правило, развитая система материального поощрения и предоставляются возможности для повышения квалификации и карьерного роста;

2) стратегия динамичного роста компании – характерна для организаций, меняющих цель или направление деятельности. При этой стратегии очень большое значение имеет профессионализм сотрудника, способность быстрой адаптации к изменениям и высокая лояльность к компании. Выбор данной

³ Кибанов А.Я. Управление человеческими ресурсами - новая парадигма или новая стадия эволюции науки об управлении персоналом? // Кадровик. 2013. № 9. С. 62 – 69.

стратегии подразумевает постоянное совершенствование компетентности сотрудников за счет повышения квалификации. Вознаграждение основано на оценке индивидуального труда;

3) стратегия прибыли – характерна для предприятий, нацеленных на получение максимального дохода при наименьших затратах. Для такой стратегии характерен узконаправленный набор уже готовых сотрудников, четкий, жесткий контроль за выполнением трудовых задач и строгую дисциплину. Нерациональна система штрафов (например, в виде лишения премий) за невыполнение плана продаж, однако многие организации, выбирающие данную стратегию, активно используют штрафы в качестве отрицательного стимулирования сотрудников. Напротив, активное привлечение сотрудников к решению возникающих проблем, которые являются причиной снижения прибыли могут способствовать улучшению экономической ситуации на предприятии;

4) стратегия ликвидации выбирается компанией при резком снижении доходов, состоянии упадка основных направлений деятельности. При этой стратегии проводится оценка профессиональности каждого работника для принятия решения о том, кого следует уволить в первую очередь. Персонал, естественно, крайне негативно относится к такой стратегии из-за страха быть уволенными, но существуют несколько способов минимизировать ущерб сотрудникам и принимаются меры социальной защиты – трудоустройство высвобождаемых сотрудников на других местах за счет предприятия, перевод на неполный рабочий день, рабочую неделю, внутренние ротации кадров. В любом случае для сохранения благоприятного климата в организации руководство должно стремиться к как можно меньшему сокращению штатов;

5) стратегия изменения курса направлена на расширение уже имеющегося рынка. Для такой стратегии набор сотрудников на основные места осуществляется путем подбора персонала из уже имеющихся работников организации. Выбор сотрудника основывается на его профессиональных и личностных качествах, и зачастую предполагает повышение квалификации в соответствии с но-

вой должностью или трудовыми задачами ⁴.

Говоря об управлении персоналом организации, можно сказать о том, что менеджмент персонала, ориентированный на стратегию можно определить через понимание стратегии управления персоналом как зависимую производную от стратегии компании в целом. Такое означает, что менеджмент персонала, который ориентирован на стратегию, применяет лишь производные мероприятия для осуществления уже выработанной стратегии. Сотрудники отдела управления трудовыми ресурсами (в качестве субъект) приноравливаются к действиям руководства, повинуюсь интересам коллективной стратегии.

Функции персонала (менеджмента персонала) в качестве объекта в границах стратегической оценки и прогноза, в качестве критерия принятия решений и в качестве детерминанты для выражения стратегии в тематическую область концепции не включаются. В таблице 1 рассмотрим зависимость направлений в кадровой стратегии и оперативной работе с сотрудниками компании стратегическому организационному поведению.

Таблица 1 - Ориентации сотрудников в различных стратегиях

Показатель	Стратегии			
	«Защитник»	«Агрессор»	«Аналитик»	«Реактор»
Стратегическое поведение	Позиционирование в одной маркетинговой нише при наилучшем удовлетворении клиентов	Разработка новых продуктов и оперативно-быстрое управление маркетингом	Формирование стабильных отношений продукт – рынок и хорошо продуманные действия на рынке	Пассивная продуктово - рыночная политика и сравнительно ограниченная готовность к рискам
Ориентация на персонал	– краткосрочное кадровое планирование; – обеспечение кадрами из внешних источников; – ограниченное развитие персонала.	– особое (доминирующее) внимание маркетингу персонала; – формальный отбор и анализ развития персонала; – материальные побудители к труду.	– долгосрочное планирование персонала; – существенная роль развития персонала посредством обучения и повышения квалификации; – внутреннее повышение	– спорадическое планирование кадров; – неформальные отбор, анализ и развитие кадров; – материальные побудители к труду

⁴ Крейденко Т. Ф. Малое предпринимательство в России: современные особенности, региональные диспропорции и тенденции развития // Региональная экономика : теория и практика. 2011. № 32. С. 12 - 20.

Кадровая стратегия создается посредством предпринимательской стратегии с учетом условий конкуренции, степени развития общества и может ориентироваться на ценности и инвестиции ⁵.

Стратегия персонала, которая направлена на инвестиции, необходима с целью сопровождения решений, установленных в ходе бизнес-планирования для сферы инвестиций. Создаваемая до этого инвестиционная стратегия, направленная предпочтительно на технические и финансовые аспекты, дополняется кадровым аспектом. Сотрудники компании сами становятся инвестиционным объектом. При помощи во время проведенного анализа человеческих ресурсов, которые необходимы для осуществления инвестиционной стратегии, по-другому раскрывается поле игры, что содействует следующему:

- сокращению сопротивления персонала разрешаемым задачам;
- создает возможность своевременного планирования и проведения кадровых мероприятий;
- содействует сокращению начальных затрат и издержек на обучение в ходе внедрения перспективных технологий.

Новым преимуществом становится и «модернизированный» персонал, который занят в кадровой сфере, – чувствуется его значительная восприимчивость (чувствительность) к вопросам формирования стратегии организации. Сравнительно тесная привязанность кадровой стратегии к общей стратегии компании позволяет проводить последовательную, ориентированную на перспективу работу с сотрудниками организации. Благодаря этому существенно увеличивается способность организации реагировать на общественные и рыночные изменения.

В основе кадровой стратегии, которая ориентирована на ценности, – принятие во внимание заинтересованностей работников предприятия с целью достижения наилучшего использования их потенциала. Цель такой стратегии персонала – в основном учитывать потребности сотрудников и связанные с ними

⁵ Кибанов А. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом // Кадровик. 2010. №12. С. 32 - 43.

представления об общественных ценностях. Сущность стратегии, с точки зрения специалистов, устанавливается наблюдаемым желанием сотрудников иметь больше демократии, самостоятельности и индивидуальности.

Стратегия, которая ориентирована на ценности сотрудников, обладает как преимуществами (увеличение этого фактора производства, как сотрудники) и недостатками (сокрытая опасность односторонней ориентации на сотрудников, в ходе чего стратегические аспекты соперничества могут не до учитываться). Более того, в рассматриваемом случае отдел персонала в разработке общей стратегии компании не принимает участия. В связи с чем деятельность, соответствующая указанным целям, не может быть абсолютно гарантируемой⁶.

Стратегически направленный менеджмент трудовых ресурсов (стратегия персонала, которая ориентирована на ресурсы) означает «очевидное, принципиально интерактивное включение сотрудников в качестве равносильного с другими экономического ресурса», как независимой проблемы в стратегическом управлении компанией. Обозначение концепции в качестве «стратегически-ориентированной», по оценке авторов, подчеркивает существенное ее отличие от «ориентированных на стратегию». Оно уместно, в том случае, когда менеджмент персонала действительно входит в стратегию компании в качестве ее интегральной составной части.

Словосочетание «стратегически-ориентированный» подразумевает под собой, в первую очередь, что стратегические соображения должны быть осуществимы с учетом оперативных действий, а во вторую очередь, что оперативные мероприятия менеджмента сотрудников следует планировать и осуществлять также с учетом стратегических аспектов.

Возможности менеджмента трудовых ресурсов в границах стратегического управления, следовательно, исходят из того, что игровое пространство при создании и осуществлении стратегии, во-первых, зависит от качества самой кадровой работы и, во-вторых, от работников, их квалификационного потенциала. Квалификации могут являться ограничением и исходной точкой для со-

⁶ Хадасевич Н. Развитие потенциала персонала организации // Кадровик. 2010. - № 1. С. 6 – 11.

здания и/или осуществлении установленной специфической стратегии. Кроме этого за этим скрывается «аспект оригинальности» кадровой области: в рамках создания стратегии происходит «закладка» в особенности востребованных (в качестве потенциала успешности) квалификаций, которые в данное время в компании ограничены ⁷.

Синонимическим понятием стратегически ориентированного менеджмента персонала выступает «стратегия персонала, которая ориентирована на ресурсы». Отличительная черта стратегии состоит в противоположном («перевернутом») подходе к назначению целей и поиску средств. Наличие человеческие ресурсы по существу принимают участие в установлении содержания бизнес-стратегии компании.

Кадровая служба (отдел) активно принимает участие в создании и осуществлении стратегии деятельности компании. Руководству организации должны предоставляться сведения, на основе которых устанавливается, какая бизнес-стратегия при таком плановом горизонте и присутствующих человеческих ресурсах может быть практически осуществлена. Вопросы, связанные с сотрудниками, должны учитываться при этом «уже при формулировке принципов основной стратегии бизнеса, а не тогда, когда при ее осуществлении неожиданно раскроется, что персонал выступает в качестве узкого места».

Доминирующим в ходе построения предыдущих стратегий стоял вопрос, какой персонал необходим организации для осуществления бизнес-стратегии. В модифицированном, отражающем новую принадлежность к бизнес-стратегии варианте сущности вопроса изменяется: «Какие рынки можно завоевать при наличии настоящих и потенциальных квалификаций нашего персонала?» Развитие собственного персонала становится, следовательно, предпосылкой того, чтобы в дальнейшем оперативно и гибко реагировать на изменения потребностей клиентов и внешних условий.

В следствие данной узкой привязки стратегии персонала к стратегии ком-

⁷ Суглобов А. Е. Основные тенденции развития малого предпринимательства в России // Региональная экономика: теория и практика. 2012. № 19. С. 54.

пании в целом следует проводить по единым методикам соответственные расчеты.

Необходимо учитывать, что человеческий потенциал не может быть без затруднений и в сжатые сроки адаптирован к предпочтениям организации. Тесная связь кадровой стратегии с бизнес-стратегией увеличивает возможность успеха ее осуществления и формирует предпосылки следования в дальнейшем более требовательным стратегиям, в том числе в качестве приобретения и сохранения человеческих ресурсов ⁸.

Следование ресурсно-ориентированной кадровой стратегии предполагает присутствие измененного с поправкой на современные масштабы понимания, ответственного за перспективное развитие компании управленческого персонала. Топ-менеджмент должен осознавать, что финансовое и целевое управление не возражает ресурсно-ориентированной кадровой стратегии, а дополняет ее. Такое означает, например, что экономически необходимая стратегия снижения капиталовложений увяжется с такой стратегией персонала.

Сокращение инвестиций и связанное с ним снижение численности сотрудников не исключают высокий квалификационный уровень оставшихся работников (в том числе в области обеспечения качества товаров). Более того, стратегия, которая ориентирована на ресурс, формирует предпосылки для освоения новых видов бизнес-деятельности.

Организации, как правило, редко выбирают какую-то одну стратегию, объединяя и komponуя две или несколько, причем их последовательность устанавливается важностью и ожидаемыми результатами каждой. Однако в любом случае система управления персоналом напрямую зависит от стратегических решений по управлению организацией ⁹.

1.3 Зарубежный опыт управления персоналом

На сегодняшний день менеджмент следует охарактеризовать в качестве сложного явления, которое отражается практически на всех сторонах обще-

⁸ Котова Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом // Кадровик. 2010. № 12. С. 44 – 50.

⁹ Гущина Н. Человек для рабочего места // Служба кадров и персонал. 2009. № 2. С. 91.

ственной жизни. Наличествуют бесчисленные теории организации и управления, но, с точки зрения специалистов, ни одна из них не может быть рассмотрена как универсальная. Но во всем разнообразии имеющихся подходов есть единая общая идея, которая дает причины утверждать, что во главе всех концепций на сегодняшний день находится человек ¹⁰.

В зарубежных компаниях человек рассматривается с точки зрения наивысшей ценности. Становление и распространение данной концепции, получившая название концепции управления человеческими ресурсами, обернулось в основную тенденцию, которая находится во взаимосвязи и взаимодействии со следующими тенденциями менеджмента:

- глобализация экономики;
- переход от традиционных принципов управления («стабильность, экономичность, контроль») к новым – «партнерство, гуманизация, экологичность»;
- распространение предпринимательского управления.

За последние несколько лет отношение к человеческим ресурсам, в том числе и к управленческому персоналу, претерпело изменения. Предприятия, которые ведут результативную деятельность, овладели большим арсеналом инструментов и способов работы со своими сотрудниками, «балансируя» между технократическим и гуманистическим подходами. Несмотря на существенную привлекательность, технократический подход в полном объеме себя не оправдал. В связи с чем произошло смещение упоров на целостный подход, во главе которого находится продолжительное развитие трудового и интеллектуального потенциала персонала (прежде всего связанного с управленческой деятельностью).

Одним из главных оснований переориентации управления на человеческие ресурсы послужило внимание людьми собственной роли в производстве под влиянием перехода от удовлетворения потребностей низкого уровня к удовлетворению потребностей более высоких уровней.

Общество больше не хочет быть придатком механизма, будь он производ-

¹⁰ Некрасова Ю. Управление персоналом // Российское предпринимательство. 2012. № 8. С. 23.

ственным или управленческим. Несмотря на то, что гуманистический подход очутился более дорогим и не всегда благоприятным, именно он позволил поддерживать и увеличивать результативность деятельности компании.

В таких условиях особо увеличивается роль руководителя независимо от того, какого уровня управления он касается. Собственно руководство должно ориентировать ресурсы компании на мероприятия, связанные с инновациями, обеспечивающие выживание организации в условиях изменяющегося окружения. Он должен наилучшим образом увязать познания и способности своих сотрудников в своей кадровой политике, свою культуру и стиль взаимоотношений в коллективе с долгоиграющими целями развития предприятия.

В США усиленно формируются следующие направления по вопросам управления персоналом:

- подход к управлению кадрами, который зависит от случайных факторов смены научно-технических концепций и спроса на рынке готовых товаров;
- новые направления в управлении кадрами в транснациональных корпорациях и деятельность сотрудников, занятых работой с кадрами по отбору, подготовке, повышению квалификации и улучшению оплаты труда.

Аналогичные тенденции следует выделить и в работе европейских предприятий.

В условиях динамичного развития научно-технического прогресса эксперты сделали вывод, что одним из основополагающих компонентов результативной работы организаций выступает увеличенное внимание к персоналу и методам управления их общей деятельностью в условиях высокоавтоматизированных технологий ¹¹.

В связи с чем следует выделить важные концепции управления сотрудниками организации:

- социальные инновации не менее значительны, чем технологические;
- денежные средства вкладываются не исключительно в технологию, но и в персонал;

¹¹ Володько В. Международный менеджмент. М. Амалфея, 2011. С. 121 – 125.

- координация активности работников обуславливается посредством взаимопонимания и средств коммуникации;
- необходимо коллективное решение проблем в организации.

Значительную роль, как было сказано выше, играет взаимосвязь стратегии управления сотрудников организации со стратегией развития предприятия. В виде схемы этапы стратегического управления кадрами можно представить на рисунке 1.

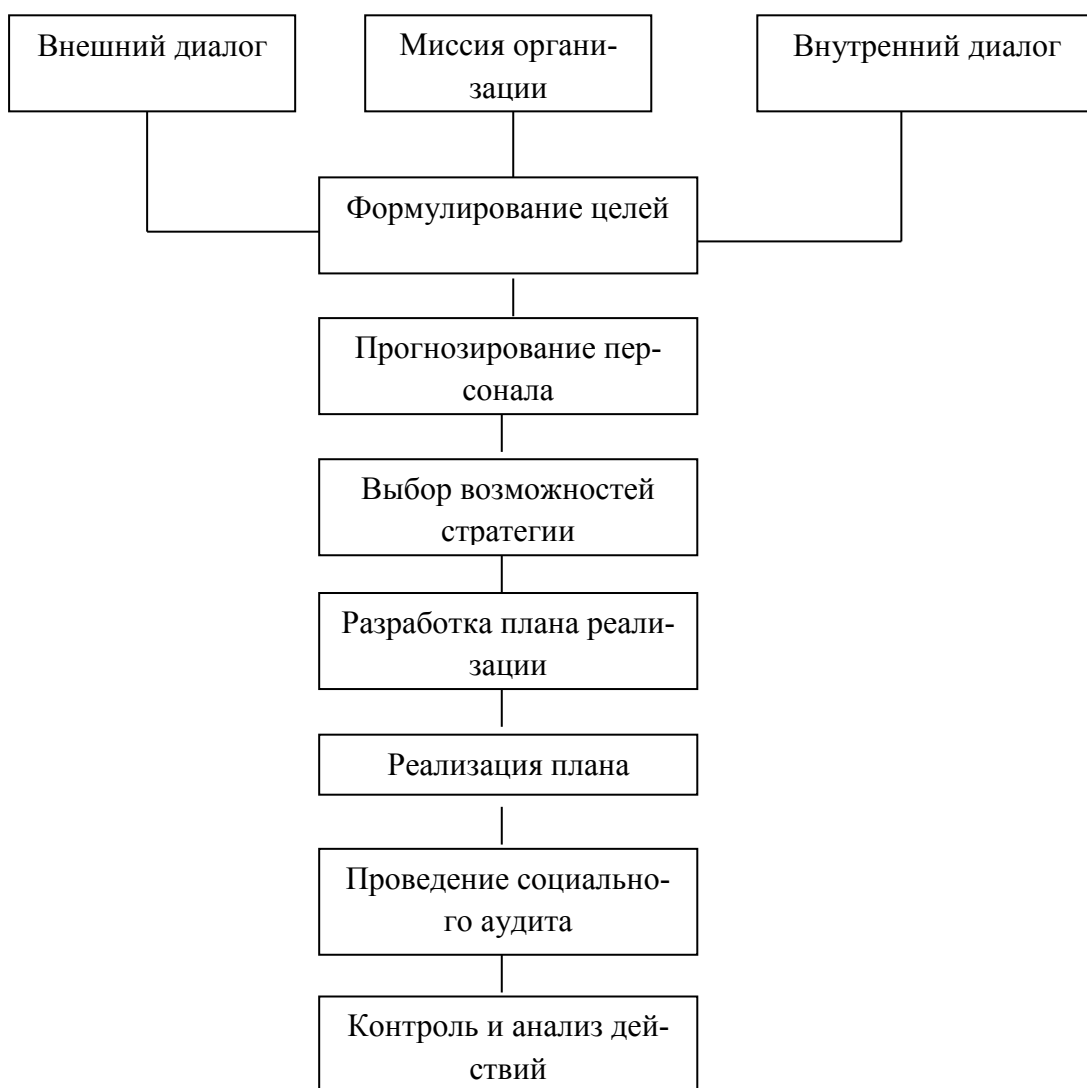


Рисунок 1 – Этапы стратегического управления кадрами

В зависимости от стратегии развития организации, ее особенностей и статуса следует выделять и методы работы с персоналом. В связи с чем очень многое зависит от высокоэффективного развития данных служб.

Роль кадровых служб в работе с управленческими кадрами за рубежом.

В своем создании кадровые службы прошли некоторые этапы, из которых принято выделять три главных:

1) 1890 – 1920 гг. – период, который характеризуется значительным повышением численности индустриальных рабочих, небольшим опытом изучения процесса труда, низкой квалификацией работников кадровых служб;

2) с начала 30-х годов – период формирования разнообразных социальных программ, повышения влияния «философии человеческих отношений» при не-большой связи сотрудников социально-психологических служб компаний с линейными руководителями;

3) с 60-х годов – период, когда человеческий фактор стал завоевывать все большее значение. В связи с чем те фирмы, которые раньше других сделали ставку на первоочередное внимание к человеческим ресурсам, начали более эффективную работу и заложили крепкий фундамент своего благосостояния.

Немецкий исследователь И. Хентце установил состав функциональных блоков в управлении кадрами, задачи которых выступают главными для кадровых отделов (таблица 2).

Таблица 2 – Состав функциональных блоков по управлению кадрами

Функциональный блок	Содержание задач
Установление потребности в кадрах	Планирование качественной потребности в кадрах. Выбор метода расчета количественной потребности в кадрах. Планирование количественной потребности в кадрах
Обеспечение кадрами	Получение и оценка маркетинговой информации (в области персонала). Выработка и применение инструментария обеспечения потребности в кадрах. Отбор кадров, их деловая оценка
Развитие персонала	Планирование и реализация карьеры и должностных перемещений. Организация и проведение обучения
Использование персонала	Установление содержания и результатов труда. Производственная социализация. Введение персонала, его адаптация к служебной деятельности. Упорядочение рабочих мест. Обеспечение безопасности труда. Высвобождение кадров
Мотивация результатов труда и поведения персонала	Управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения. Управление конфликтами на предприятии. Использование монетарных побудительных систем: заработной платы, участие персонала в прибыли компании. Использование немонетарных и побудительных систем: групповой организации и социальной коммуникации, стиля и методов руководства
Правовое и информационное обеспечение процесса управления	Правовое регулирование трудовых взаимоотношений. Учет и статистика кадров. Информирование коллектива и внешних фирм по кадровым вопросам. Разработка кадровой политики

Роль и организационный статус кадровых отделов (службы управления персоналом) устанавливается степенью организационного, финансового, потенциального развития предприятия и позиций ее руководителей ¹².

Необходимо отметить также такие особенности управления сотрудниками организации, которые делаются все более универсальными и применимыми в практике мировых фирм:

- обширное использование внешних консультационных и посреднических компаний, которые работают с организационными подразделениями отделов управления кадрами;

- делегирование полномочий и ответственности в процессе осуществления управления кадрами;

- интернационализация управления сотрудниками, которая выражена в развитии международных контактов, деятельности посреднических компаний, центров подготовки сотрудников организации, специализированных подразделений фирм, органов государства, информационных служб;

- создание на такой основе международной школы управления сотрудниками.

В США кадровые отделы предприятий являются довольно крупными подразделениями. В основном, второе лицо фирмы – это вице-президент по персоналу. Все это говорит о высоком внимании к работе с сотрудниками фирм. Без согласия руководителей кадровых отделов не принимается ни одно стратегическое решение. Служба по управлению персоналом активно участвует в создании организационной культуры компании. Стандартная схема структуры кадровых отделов американской корпорации показана на рисунке 2.

Как видно из рисунка 2, важнейшие функции управления персоналом представлены соответствующими службами, хотя, структура кадровой службы видоизменяется в зависимости от определенного предприятия, рода его деятельности и прочих факторов ¹³.

¹² Чульфан Л. Стратегическое управление персоналом // Менеджер по персоналу. 2010. № 5. С. 10 – 17.

¹³ Некрасова Ю. Управление персоналом // Российское предпринимательство. 2012. № 8. С. 23.



Рисунок 2 – Структура кадровой службы корпорации США

В Германии в середине 80-х годов XX в. наблюдалось увеличение удельного веса специалистов по персоналу в общей численности сотрудников управления. По результатам опроса руководителей кадровых отделов ведущих организаций Германии были установлены следующие приоритетные направления кадровой политики:

- совершенствование заработной платы сотрудников;
- подготовка и повышение квалификации персонала организации.

При этом существенно меньше внимания уделяется оценке персонала, развитию систем информирования сотрудников, вопросам его продвижения в должности.

Кадровые отделы фирм Германии осуществляют такие функции:

- управление кадровой политикой;
- планирование штатного расписания;
- отбор и расстановка кадров;
- управление персоналом;
- расчет оплаты труда сотрудников;
- управление рационализаторской и изобретательской деятельностью;
- организация обучения и повышения квалификации персонала;
- обучение практикантов;
- медицинское обслуживание;
- организация питания;

- безопасность труда;
- правовые проблемы.

Следовательно, спектр задач отделов по управлению персоналом в Германии намного шире в сравнении с подобными компаниями США.

Произошли существенные изменения и в работе отделов по управлению персоналом в Японии. В японском управлении трудовыми кадрами силу набрали новые тенденции, (таблица 3).

Таблица 3 – Новые тенденции в японском управлении персоналом

Мероприятия	Традиционное управление	Новые тенденции
Отбор рабочей силы	Набор молодежи. Упор на количественные аспекты	Отбор опытных специалистов. Внимание к качественным аспектам
Функции	Коллективная ответственность за результаты. Отсутствие конкретного разделения функций	Персональная ответственность. Формирование должностных инструкций
Контроль	Тестирование знаний и навыков	Выявление поведенческих аспектов
Продвижение по службе	В зависимости от стажа	В зависимости от личностных результатов

Значительно существенен при этом состав персонала кадровых отделов. Подбор сотрудников происходит при помощи прессы, которая публикует объявления о наличии свободных мест в той или другой компании. От кандидатов необходима в том числе и специальная подготовка в сфере вычислительной техники, владение иностранным языком ¹⁴.

Так, в Германии значительное большинство кандидатов на должность руководителя имеют требуемую от них подготовку, в том числе и правовую. Необходим также опыт работы с персоналом на протяжении некоторых лет. Кандидаты должны обладать следующими качествами:

- умение контактировать;
- искусство общения;
- способность завоевывать поставленных целей;
- компетентность;
- созидательное начало;
- способности организатора;

¹⁴ Чульфан Л. Стратегическое управление персоналом // Менеджер по персоналу. 2010. № 5. С. 10 – 17.

– аналитическое мышление.

Существенное значение имеет и возраст кандидата. Полагают, что наиболее предпочтительный возраст для управления отделами кадров – от 32 до 40 лет.

Значительную потребность в специалистах-кадровиках за границей ощущают компании индустрии.

Как видится, отделы кадровых служб играют существенную роль в управлении компаниями. Среди их главенствующих задач – работа с управляющими разных уровней, их подготовка отдельно от прочих специалистов. Но главные принципы работы с менеджерами и специалистами, так же как и с прочим персоналом, выступают универсальными.

Подготовка управленческих кадров за рубежом.

Опыт промышленно развитых государств указывает, что с целью внедрения гибких автоматизированных производств необходимы дополнительные знания как для инженеров, так и для менеджеров. Данную подготовку можно заработать исключительно в ходе обучения в высших и средних специальных учебных заведениях и учебных центрах.

При этом все время испытывается острый недостаток высококвалифицированных кадров, в том числе и в области управления. Одной из главных причин такого выступает постоянное повышение требований к их компетенции.

Специалисты устанавливают компетентность в качестве совокупности таких факторов:

- познаний как следствия формирования индивида;
- навыков как результата опыта обучения и работы;
- способов общения как умения работать с людьми.

Подготовка менеджеров за границей происходит постоянно, согласно концепции непрерывного обучения. Такую концепцию устанавливают как комплекс мер, который дает личности возможность учиться во время всей своей жизни по принципу: значимо всякое образование, в каждом месте и всякого содержания. Устанавливаются также требования по распределению образова-

тельных ресурсов человека во время всей его жизни, а не их концентрации в конкретный момент в соответствии с традиционной логической последовательности¹⁵.

Так, в США обучением менеджеров занимаются примерно 1500 вузов. Основываясь на истории, статистика свидетельствует, что в 1985 г. было потрачено 60 млрд. долл. на все виды обучения менеджменту, в том числе 13 млрд. долл. – на повышение квалификации управленцев.

Обучению и переподготовке менеджеров в компаниях США, Европы и Японии отводится существенное значение.

Кроме обучения в вузах за рубежом обширно выработана система обучения в компаниях. Почти каждая организация имеет свою собственную систему подготовки и переподготовки кадров. Новые сотрудники должны проходить переподготовку каждый год, в результате чего процесс обучения происходит непрерывно. Компании тратят бешенные суммы на обучение и переподготовку кадров. Так, снова уделяя внимание истории, фирма IBM только в 1986 г. потратила на обучение персонала 750 млн. долл.

Японские организации расходуют на обучение в расчете на одного занятого в 3 – 4 раза больше, американских компаний. В Японии постоянное образование изучается как составная часть процесса труда. Основой профессионального обучения в японских компаниях выступает концепция «гибкого работника», цель которой состоит в отборе и подготовке сотрудника не по одной, а по 2 – 3 специальностям, а далее повышение квалификации в ходе всей его жизни.

Переход к новым технологиям требует существенных затрат, которые связаны с обновлением знаний. Полагается, что переподготовить сотрудников дешевле, чем подменить их. Но в этом месте появляется проблема существования механизма непрерывного повышения квалификации всех занятых во время перехода от одного набора необходимых навыков и знаний к другому.

С точки зрения специалистов, существенным недостатком программ обу-

¹⁵ Володько В. Международный менеджмент. М. Амалфея, 2011. С. 127 – 131.

чения выступает отсутствие в них знаний экономики. Значительное большинство сотрудников в американских компаниях не осознают сути экономических систем. Они не всегда понимают, каким образом повышение производительности труда, качества и конкурентоспособности товаров может сказаться на их собственном уровне жизни и гарантии занятости ¹⁶.

На примере США следует рассмотреть систему переподготовки и повышения деловой квалификации управленцев.

В США насчитывается примерно 150 непродолжительных курсов при университетах и школах бизнеса, которые подготавливают в год до 10 тыс. чел.; они рассчитаны преимущественно на 2-3 недели обучения, хотя порой – и до двух лет. Затраты уплачиваются компаниями и составляют около 16 млрд дол. в год.

Вечерние курсы оплачивают также компании, такие курсы направлены на подготовку высшего и среднего управленческого персонала.

Американская ассоциация менеджеров ежегодно проводит более 2000 семинаров и курсов, на которых проходят процесс обучения до 100 тыс. управленцев среднего и низшего звена.

Внутрифирменные курсы повышения квалификации управленцев для среднего и низшего уровней управления насчитывают 200 крупных и средних компаний. Так, в учебном центре компании «Хегох» обучение проходят 12 тыс. человек в год. Большие комплексы и свои программы обучения имеют компании «IBM», «Western Electric», «General Motors». Центры повышения квалификации при колледжах и университетах имеют более 400 компаний, где проводят специализированную подготовку по программам, сформированным предприятиями-заказчиками.

Переподготовка на служебном месте подразумевает формирование групп сотрудников, которые обучаются на основе определенных хозяйственных ситуаций. Такую систему применяют фирмы «IBM», «General Motors», «Hewlett-Packard», «Boeing» и прочие.

¹⁶ Чульфан Л. Стратегическое управление персоналом // Менеджер по персоналу. 2010. № 5. С. 10 – 17.

Вечерняя школа американского института мировой торговли проводит до 45 курсов в собственных трех центрах; занятия проводятся 1-2 раза в неделю, всего насчитывается от 3 до 15 занятий, при этом цена за обучение колеблется от 80 до 500 дол. за курс.

В Великобритании переподготовкой менеджеров занимаются:

- академические курсы;
- частные центры;
- небольшие компании, которые проводят тренинг и консультации;
- специальные курсы непрерывного обучения менеджменту при вузах.

Большинство теоретиков и практиков бизнеса предвещают нарастание трудностей и сокращение эффективности в системе подготовки управленческого персонала, так как в течение последних 30 лет набор читаемых курсов и содержание программ изменялись несущественно. Высокая квалификация управленцев необходима для успешной работы. Обострение конкурентной борьбы требует от управленческого персонала не столько навыков количественной оценки явлений, сколько устойчивого нацеливания на поиск новых нестандартных путей решения беспрецедентных задач. Такой опыт можно охарактеризовать в качестве предпринимательства. На сегодняшний день все больше и больше возрастает спрос на предпринимательскую деятельность. Для этого необходимы новые программы. На рисунке 3 представлена модель систематического обучения за рубежом.

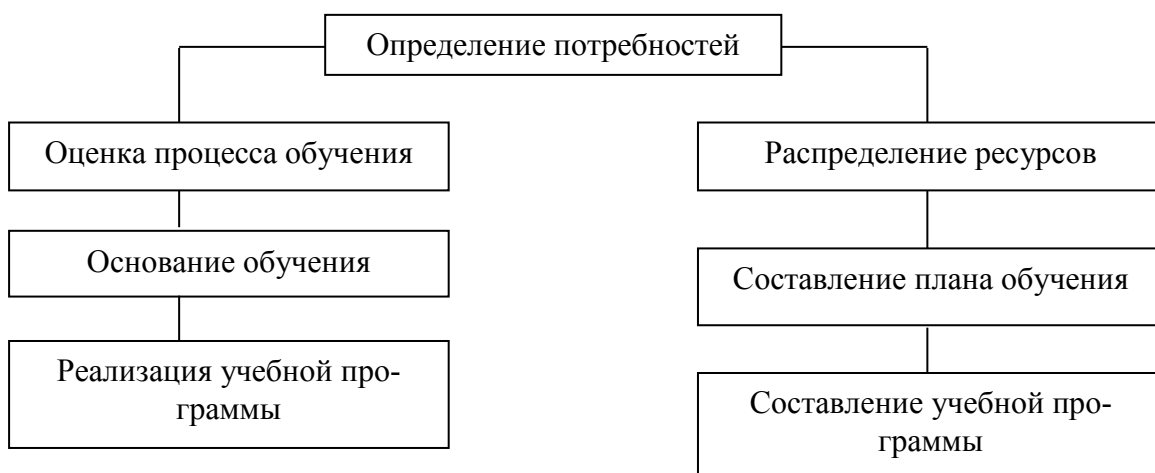


Рисунок 3 – Модель систематического обучения за рубежом

Огромное значение имеют методы обучения. Среди наиболее перспективных выделяют: моделирование, ролевые игры, семинары. Традиционные же методы понемногу теряют свою важность. В таблице 4 приведены краткие описания используемых зарубежными фирмами методов обучения как на служебных местах, так и вне их.

Таблица 4 – Методы обучения персонала

Обучение на рабочем месте	Обучение вне рабочего места
<p>«Копирование» – сотрудник «прикрепляется» к специалисту, повторяя его действия.</p> <p>Наставничество – занятия управленца со своим персоналом в процессе каждодневной работы.</p> <p>Делегирование – передача работникам четко описанной сферы задач с полномочиями принятия решений по оговоренному кругу проблем. При этом управленец обучает подопечных в процессе реализации работы.</p> <p>Метод усложняющихся заданий – специальная программа рабочих действий, построенная по степени их значительности, объему решения задания и повышения сложности. Заключительная степень – самостоятельное выполнение задания.</p> <p>Ротация – сотрудник переводится на новую работу или должность для получения дополнительной профессиональной квалификации и расширения опыта..</p> <p>Исполнение учебных инструкций, методик</p>	<p>Деловые игры – коллективные игры (обычно с компьютером), включающие разбор примера, в процессе которого участники получают роли в игровой деловой ситуации и анализируют последствия принятых решений.</p> <p>Учебные ситуации – реальные или вымышленные управленческие ситуации с вопросами для анализа. При этом отстраняются жесткие границы времени, сковывающие мысль в производственной обстановке.</p> <p>Моделирование – воспроизведение настоящих условий работы.</p> <p>Тренинг сензитивности – участие в группе для повышения человеческой восприимчивости и улучшения умения взаимодействовать с другими. Проводится в присутствии психолога.</p> <p>Ролевые игры (моделирование человеческого поведения) – работник ставит себя на чье-то место для получения практического опыта (обычно в межличностном общении) и получает подтверждение правильности своего поведения.</p>

Конечно, перечень методов обучения не исчерпывается вышеуказанными методами, так как почти каждая зарубежная фирма имеет собственную систему подготовки и свои специфические методы. Скажем, руководство американского филиала «Apple» приняло решение о восхождении своих менеджеров на гору Килиманджаро (Северная Африка) для упрочения корпоративного духа своих

подчиненных и улучшения взаимопонимания между ними ¹⁷.

Но, несмотря на присутствующее разнообразие методик, специалисты единогласны в том, что главное внимание необходимо уделять оценке внешних воздействий, интеграции основной деятельности с побочными явлениями. Все это ведет к умножению лидирующей роли управленцев во всех проявлениях и на всех уровнях. От них необходимо умение воодушевлять своих сотрудников и мобилизовать их энергию с целью решения общих задач.

Исходя из вышесказанного анализируются три концепции подготовки и повышения квалификации менеджеров (ППКМ):

1) фрагментарный подход, не требует капиталовложений, не связан с целями конкретных компаний, дает базовую подготовку в центрах тренинга; он признается специалистами как бесперспективный;

2) формализованный подход, рассматривает ППКМ в качестве части карьеры менеджера; он совмещается с ресурсными потребностями компании и личными влечениями. Основой выступают базовые знания и специальные курсы по развитию конкретных навыков и умений (с помощью педагогов и линейных менеджеров учащегося);

3) целевой подход, рассматривается в качестве непрерывного обучения для решения поставленных задач.

Как уже говорилось, ППКМ прочно связаны со стратегией предприятия и личными целями ученика. Они осуществляются посредством курсов по выбору, жестко согласованных с характером осуществляемой работы.

Наряду с процессами обучения значительную роль в работе с управленческим персоналом играет политика компании по отношению к уже работающим.

Организация служебно-профессионального продвижения менеджеров.

Набор молодых специалистов и их адаптация.

Набор и адаптация новых сотрудников носит существенное значение в деятельности крупных зарубежных фирм, так как именно на данном этапе создается их кадровый потенциал. При этом присутствует проблема наилучшего

¹⁷ Гущина Н. Человек для рабочего места // Служба кадров и персонал. 2009. № 2. С. 91.

соотношения количества новых работников (прежде всего молодых специалистов) и тех, которые уже работают на фирме. В связи с чем процесс набора и отбора кадров выступает достаточно сложным и трудоемким. Подобный процесс в типичной зарубежной фирме показан на рисунке 4.



Рисунок 4 – Процесс набора и отбора кадров за рубежом

Работа с молодыми специалистами, ее формы и методы в большинстве своем зависят от организационной структуры компании и специфики производства. Так, в одной из автомобильных японских фирм в ходе зачисления выпускников Токийского университета в штат основополагающее значение имеют их навыки в сфере сбыта и интеллект. Устроившись на работу, молодой менеджер проходит краткий курс обучения по общим вопросам управления. Пройдя двухнедельный курс вводных лекций и недельный курс по техническому обслуживанию, менеджер проходит месячную практику в конструкторском бюро, далее в течение месяца работает в производственном отделе. В распоряжение молодого специалиста предоставляется штат из 5 сотрудников и 2 секретарей¹⁸.

Беря на работу управленцев в одну из сталелитейных японских фирм, учитывают их способности организатора, рекомендации университета, престиж университета. Молодой специалист за год проходит курс интенсивной технической подготовки на одном из заводов фирмы, где проходит процесс обучения проведению анализа технологических процессов, систем бухгалтерского учета и т. д. Наставник, стаж работы в организации которого не менее трех лет, несет полную ответственность за степень подготовки новых сотрудников выступает в качестве консультанта по всем рабочим вопросам. В течение пяти недель деятельность молодого специалиста подлежит контролю руководителем подразделения, и результативность его труда является основанием для формирования служебных рекомендаций. При этом главная цель выступает в предоставлении менеджерам возможности изучить механизм улучшения организационной структуры и стратегии развития компании, а также понять свои функции посредника между рядовыми работниками и высшим руководством. Анализ результатов труда управленческого персонала проводится с учетом уровня квалификации его подопечных.

Значительное внимание в зарубежных фирмах уделяется процессу адаптации новых работников. Зарубежные специалисты устанавливают ее в каче-

¹⁸ Некрасова Ю. Управление персоналом // Российское предпринимательство. 2012. № 8. С. 23.

стве взаимного приспособления сотрудниками и компании, которое базируется на постепенном «вработывании» работника в новую профессиональную, социальную и организационно-экономическую область труда. При этом принято выделять аспекты адаптации:

- психофизиологический - приспособление к новым психическим и физиологическим нагрузкам;
- социально-психологический - приспособление к относительно новому социуму, правилам поведения и взаимоотношений;
- профессиональный - постепенная доработка трудовых способностей;
- организационный - изучение роли и организационного статуса служебного места и отделов в общей организационной структуре, а также осознание особенностей организационного и экономического механизма управления компанией.

Несомненно, все предприятия стараются сжать период адаптации новых работников. Главным мероприятием, который этому содействует, выступает организация стажировки студентов. Например, ряд фирм Франции, создавших в данной сфере конкретную политику, приобретает возможность выявить наиболее умных студентов, имея в виду предоставление им в последующем работы в компании, ознакомление будущего студента с действительной жизнью компании и привитие ему конкретных навыков. Такие компании поддерживают связи со студентами в процессе всего периода обучения, а специалисты по кадрам таких компаний необходимым условием результативного использования стажеров в организации считают установление постоянных контактов между компанией и учебными заведениями.

Аттестация управленческого персонала.

Активное развитие экономики с конца 70-х годов XX в. привело к внедрению в иностранных компаниях новых систем аттестации, в следствие чего она стала сложной комплексной задачей, которую необходимо разрешать с учетом слабых и сильных сторон любого индивида. Такие стороны определяются при помощи следующих методов:

- анкетирование;
- беседа;
- тестирование;
- опрос;
- оценка потенциала работников;
- семинар.

Наиболее существенными характеристиками сотрудника правления считают его интеллектуальные способности, способность работать в коллективе, желание и возможность осуществлять служебные задачи, а также общие черты характера ¹⁹.

В процессе аттестации оценке подвергаются способности сотрудника – профессиональные, социальные, созидательные, – а знания и навыки анализируются с учетом специального и общего образования, стажа работы.

Вместе с анализом общих и деловых качеств все большее распространение получают оценки труда персонала в комплексе. Принято выделять несколько основных характеристик:

- наименование исследуемого вида труда;
- название отдела;
- географическое местоположение;
- ставка оплаты труда;
- главное целевое назначение работы;
- прямая подчиненность;
- перечень подчиненных;
- перечень должностных инструкций.

Крупные предприятия также используют услуги крупных консультативных компаний в ходе оценки качеств работников. В американских компаниях широко применяется метод психологического анализа с применением графологии, физиогномики и прочих нетрадиционных методов оценки личностных ха-

¹⁹ Котова Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом // Кадровик. 2010. №12. С. 44 - 50.

рактических характеристик индивида.

В корпорациях Японии в ходе подбора кандидатов на вакантные должности применяют следующие методы:

- анализ биографии;
- данные личного дела;
- экспертные оценки в виде анкетирования;
- выполнение письменных заданий (в форме создания проекта, подготовки делового проекта);
- устные экзамены (собеседование, интервью, групповые дискуссии).

Результаты аттестации сотрудников, в том числе и их труда, входят в основу прогноза их последующего применения, что является выражением в планировании деловой карьеры руководства.

Планирование деловой карьеры руководства.

Менеджеры в компаниях за рубежом рассчитывают на помощь со стороны руководителей в предоставлении информации и консультаций о возможностях продвижения. Они ясно ставят вопрос о распределении этапов карьеры по конкретным специальностям для планирования подготовки кадров с целью заполнения открывающимся с их уходом вакантных мест.

Требования к этапам карьеры содержат предоставление реальных возможностей с целью продвижения, которые не связаны с обязательной выслугой лет или технической специализацией; особое внимание к эволюции содержания работ, новым приоритетам, организационным моделям; гибкую оценку сотрудника; установление специфических знаний и опыта ²⁰.

Планирование карьеры имеет особенное значение в работе с новыми сотрудниками. Замечается повышение количества основополагающих изучений по вопросам служебного продвижения, а также числа фирм, которые вкладывают большие средства в решение проблем карьерного продвижения молодых сотрудников, обладающих необходимыми теоретическими знаниями и потен-

²⁰ Кириллов А.В. Технология управления персоналом и конъюнктура // Социальная политика и социология. 2014. № 4. С. 173 - 184.

циально могут занять посты руководителей. Компании и консультанты исследуют специфические аспекты процесса продвижения по карьере. Опыт свидетельствует, что карьера сотрудника в качестве объекта планирования и управления значительно влияет на устойчивость кадровой специализации новых сотрудников, стимулирование к изучению новых профессий и повышению уровня квалификации.

Как пример следует привести типовую схему служебно - профессионального продвижения в компаниях Японии (рисунок 5).

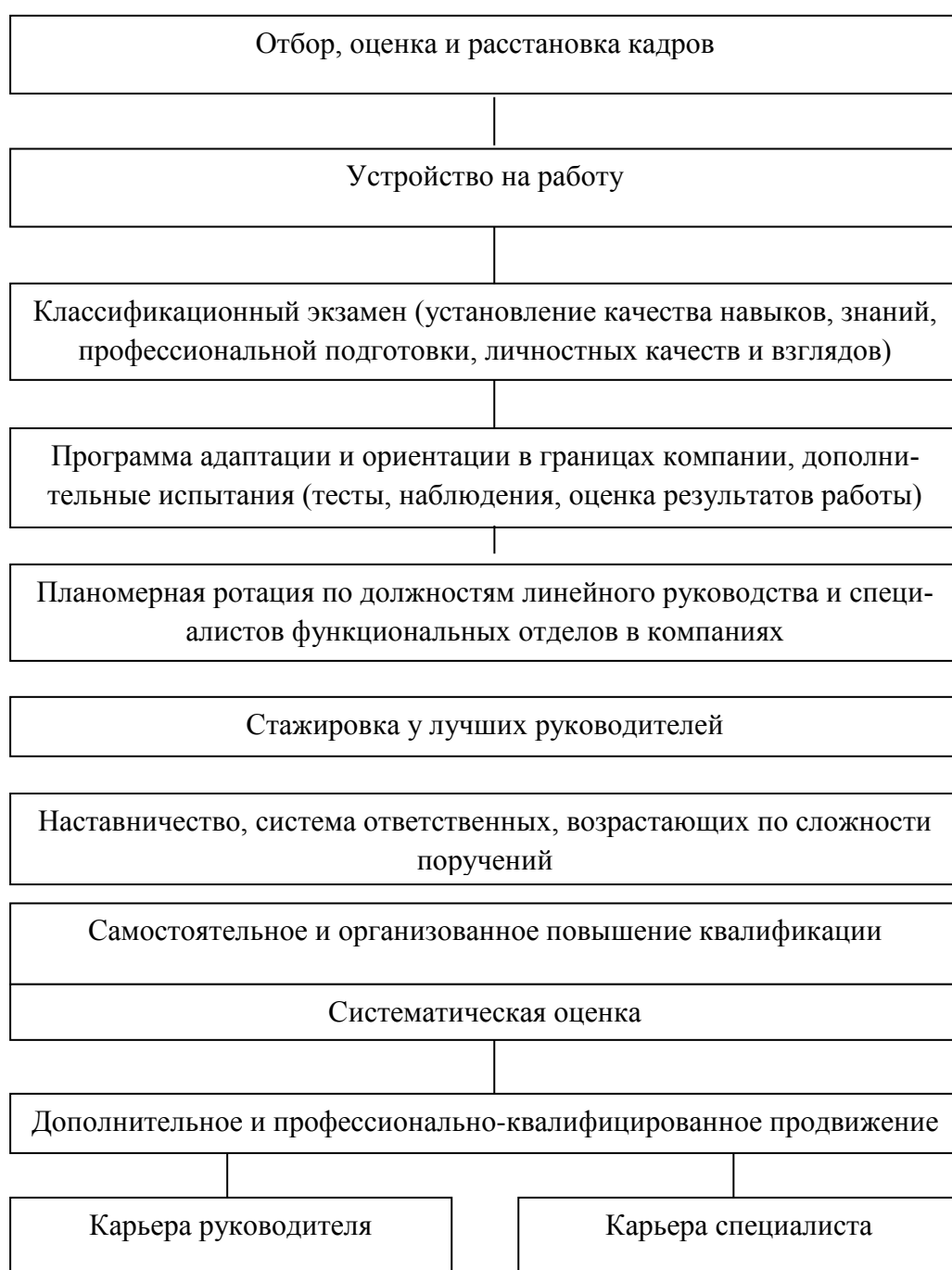


Рисунок 5 – Служебно-профессиональное продвижение в компаниях Японии

В нее входит испытательный срок (1 - 3 года), в течение которого работник, который устроился на работу после окончания вуза, сдает дополнительный экзамен, с целью определения реальной ценности вузовского диплома. Затем сотрудник проходит курс ориентации в делах фирмы (от 2 недель до 6 месяцев). Проводятся и некоторые проверки.

После прохождения испытательного срока работника принимают на постоянную работу, и в течение 8 - 10 лет происходит планомерная ротация с должности на должность, из службы в службу, стажировка и командировки за границу. Действует также система ответственных поручений, все более усложняющихся в течение времени.

К 36 годам сотрудник уже хорошо знаком организации, и она может решать его будущую судьбу: направить его либо по системе движения руководящих кадров, либо по карьере специалиста.

Так как по системе планомерной ротации сотрудник знает, что он через некоторое время будет продвинут по карьерной лестнице и в связи с чем необходимо подобрать себе замену, более активно происходит обновление руководства, движение кадрового резерва на выдвижение.

Не нужно также забывать о разнообразных формах мотивации менеджеров в зарубежных фирмах, а также о необходимости создания положительного социально-психологического климата в коллективах. Это имеет существенное значение при управлении карьерой менеджера, как и вообще в его работе.

Важными формами работы с кадрами за рубежом выступают:

- профессиональная направленность;
- профессиональное и общее обучение;
- организация карьерного продвижения.

При этом значительное внимание отводится организации процесса обучения в учебных заведениях и на служебных местах. Специфика государств, предприятий и систем образования в этих государствах, несомненно, выступает

причиной существования разнообразных методов и форм обучения. Но так как одной из главных тенденций в мировом менеджменте выступает универсализация управления, то процесс универсализации находит свое отражение и в данной области деятельности.

За рубежом принято выделять большие денежные средства на обучение сотрудников не только на уровне государства, но и на уровне конкретных фирм. Причиной такого выступает постоянное ужесточение квалификационных требований к руководящему персоналу в результате постоянно меняющегося состояния внешней среды и ужесточения условий современных производств. В это же время, несмотря на высокие капиталовложения, выделяют неполноту подготовки специалистов в вузах, в том числе и в частных, их оторванность от действительных процессов в хозяйственной деятельности предприятий. Основным из выходов из сложившейся ситуации выступает организация стажировок, целевой характер подготовки определенного специалиста определенной компании. Специалисты также отмечают недостаточность программ учебных дисциплин, их динамичное старение ²¹.

Организация продвижения управленцев, в основном, происходит при помощи планирования и управления карьерой на базе достигнутых результатов работы. При этом существенное значение имеют формы мотивации, которые отличаются в зависимости от определенного предприятия.

Что касается Украины, то процесс внедрения опыта работы с руководящим персоналом усложняется на этом этапе некоторыми специфическими факторами:

- внедрением новых форм хозяйствования и связанной с этим нестабильностью политической и экономической жизни;
- трудным финансовым положением большинства компаний;
- отсутствием достаточно сформированных программ учебного процесса в области образования;

²¹ Суглобов А. Е. Основные тенденции развития малого предпринимательства в России // Региональная экономика: теория и практика. 2012. № 19. С. 54.

– недостаточной профессиональной осведомленностью руководящего персонала, прежде всего работников кадровых отделов, выражающемся в неспособности психологической перестройки к приобретению новых методов управления и др.²²

Бесспорно, обычное копирование зарубежных методов работы с кадрами чревато существенным негативным эффектом – как психологическим, так и экономическим. Но определенные методы заслуживают досконального внимания и отчасти могут быть применимы на практике.

²² Некрасова Ю. Управление персоналом // Российское предпринимательство. 2012. № 8. С. 23.

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «ОГС»

2.1 Краткая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «ОГС» ведет свою деятельность на основании Федерального закона от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ (ред. от 29.12.2015) «Об обществах с ограниченной ответственностью» с 2003 года.

Общество создано посредством учреждения. Общество реализует свою деятельность на основании Устава. В Уставе отражены все виды деятельности, которыми может заниматься предприятие, отражены ее цели, правовой статус, права учредителей и т.д. Основной вид деятельности – производство строительно-монтажных работ.

Цель общества состоит в производстве работ и услуг для максимально возможного удовлетворения потребностей организаций и населения в строительно-монтажных, ремонтно-отделочных работах, рост материального благосостояния своих работников, обеспечение занятости населения, участие в благотворительных акциях.

ООО «ОГС» расположено по адресу Амурская обл., г. Благовещенск, ул. Высокая, 105.

Организационно–правовая форма: общество с ограниченной ответственностью.

Руководителем является директор Галоян Оганес Симавонович назначенный собранием учредителей.

У ООО «ОГС» есть круглая печать со своим наименованием, фирменными и товарными знаками обслуживания, прочую атрибутику и исключительные права на их использование.

Все усилия организации устремлены на предоставление компаньонам исчерпывающего перечня услуг:

- разборка и снос зданий, расчистка строительных участков;
- выполнение строительных, строительно-монтажных, отделочных работ;

- проектирование строительно-монтажных, ремонтно-отделочных работ;
- гарантийное и сервисное обслуживание;
- отбор и поставка строительных материалов;
- долевое участие в строительстве коттеджей;
- использование функций подрядчика и заказчика.

Для организации не существует «крупных» и «мелких» заказчиков. Сотрудники предприятия одинаково осторожно относятся к каждому независимо от объема оказываемых услуг.

Предприятие проводит маркетинговые исследования и стремится предложить наилучшую в сравнении с конкурентами стоимость решения, которые удовлетворяют наилучшему соотношению цена–качество–сроки исполнения. Пытается установить со всеми заказчиками компаньонские отношения и формирует все необходимые условия, чтобы сотрудничать с компанией было спокойно, приятно и выгодно.

Самый ценный капитал предприятия – это его работники. Их навыки, квалификация и верность организации позволяют решать самые трудные вопросы. Трудовые отношения регулируются действующим законодательством о труде. Существует потребность в повышении квалификации отдельных сотрудников, в частности менеджеров по продаже.

Имущество предприятия включает в себя основные и оборотные средства, а также прочие ценности, стоимость которых отражена на самостоятельном балансе компании и создается из собственных и заемных средств. Материальные ресурсы организации формируются за счет прибыли от его деятельности.

Следовательно, ООО «ОГС» выступает в качестве самостоятельной хозяйственной единицы, которая действует на основе полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоокупаемости.

ООО «ОГС» является проводником инноваций, являясь представителем в Амурской области современной технологии быстрого строительства домов с использованием металлокаркаса.

Технология строительства с использованием стальных конструкций рас-

пространена во всем мире, особенно в северных странах. Она позволяет существенно сэкономить ресурсы при строительстве дома и при его эксплуатации, и одновременно обеспечить высокие стандарты проживания и внешнего вида. Наличие данного конкурентного преимущества свидетельствует о лидирующих позициях предприятия на рынке ИЖС.

ООО «ОГС» обладает утвержденной стратегией развития, которая была принята собранием учредителей 27.08.2013 г., направленная на увеличение имеющейся на настоящий момент времени малой доли рынка.

Организационная структура представляет собой один из основных элементов управления предприятием. Она обуславливается распределением целей и задач управления между отделениями и сотрудниками предприятия. По существу, структура управления представляет собой организационную форму разделения труда по принятию и осуществлению управленческих решений.

Следовательно, под организационной структурой управления принято понимать совокупность управленческих звеньев, которые расположены в строгой соподчиненности и обеспечивают взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

Высшим органом управления общества является общее собрание учредителей. Управление в ООО «ОГС» осуществляется единолично - директором.

Директор ООО «ОГС» осуществляет свои обязанности по принципу единоначалия, поэтому он несет персональную ответственность за деятельность организации.

В целях дифференциации и координации деятельности всех отделов и задач предприятия необходима система управления, одним из элементов которой выступает структура управления предприятием.

Структура управления предприятие представляет собой логическую взаимосвязь уровней управления и отделов, выстроенной в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей компании. Область контроля, т.е. количеств людей, подчиняющихся напрямую данному руководителю, выступает основным аспектом структуры. Размеры области контроля устанавли-

вают, при прочих равных условиях, количество уровней управления в структуре. В ООО «ОГС» применяется линейно-функциональная организационная структура.

Говоря кратко, основу такой структуры управления составляет «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам фирмы. По каждой подсистеме формируется иерархия служб («шахта»), которая пронизывает всю компанию сверху донизу.

В линейно-функциональной структуре принято разделение труда, при котором линейные звенья управления наделены правами единоначалия и выполняют функции распорядительства, а функциональные звенья призваны оказывать помощь линейным подразделениям и осуществлять планирование, координирование, стимулирование, учет, контроль, анализ, регулирование их деятельности в форме информирования и консультирования. Свое воздействие на линейные подразделения они осуществляют через линейных руководителей. Организационная структура управления представлена в приложении А.

Отчетливая организация процесса управления производственно - экономической деятельностью обеспечивается путем методов управления, которые являются способами воздействия для достижения целей компании. В ООО «ОГС» используются такие методы управления:

- административные (постановления, распоряжения, приказы, указания в устной или письменной форме, нормирование, регламентирование, Устав организации, правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание);
- экономическое (заработная плата, доплата за работу в ночное и сверхурочное время, доплаты за перевыполнение плана);
- социально-психологические (профессиональные праздники, чествование ветеранов, торжественные собрания, вечера, разработка и утверждение норм поведения, улучшение условий труда, охрана здоровья работающих, отдых в санатории).

Со всеми работниками на предприятии заключаются трудовые договора.

Трудовой договор в трудовом кодексе РФ представляет собой соглаше-

ние, составляемой между сотрудником и работодателем, и, в соответствии с которым, сотрудник обязан выполнять работу конкретной специальности и соответствующей его квалификации. А работодатель, в свою очередь, обязуется выплачивать сотруднику заработную плату и обеспечить его нормальными условиями труда, предусмотренные законодательством РФ.

В трудовом договоре указываются:

- фамилия, имя и отчество сотрудника;
- фамилия, имя и отчество работодателя, который заключил трудовой договор;
- документы, удостоверяющие личность работника и работодателя;
- ИНН;
- дата и место заключения трудового договора.

Для ООО «ОГС» характерна стратегия, чертами которой является направленность на увеличение объемов строительства и оказания услуг. Потому, основными требованиями данной стратегии, предъявляемыми к работникам, с учетом кадровых мероприятий следующие:

- честность;
- умение обучаться и готовность к обучению;
- ответственность и организованность;
- легкость в приспособлении к меняющимся условиям труда;
- тесное взаимодействие с коллегами.

Численность сотрудников ООО «ОГС» по состоянию на 31.12.2015 года составляет 52 человека.

2.2 Анализ основных экономических показателей деятельности ООО «ОГС»

С целью оценки финансово-хозяйственной деятельности ООО «ОГС» проведем анализ основных показателей его финансово-экономической деятельности.

Основные средства ООО «ОГС» по состоянию на 31.12.2015 года оцениваются в 8366 тыс. руб.

Анализ эффективности использования основных средств рассмотрим в таблице 5.

Таблица 5 - Анализ эффективности использования основных средств

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение (+, -)		Темп роста, в процентах	
	2013	2014	2015	2015/ 2014	2014/ 2013	2015/ 2014	2014/ 2013
Выручка от продажи, тыс. руб.	4198	10751	31414	20663	6553	292,2	256,1
Прибыль от продаж, тыс. руб.	983	287	1100	813	-696	383,3	29,2
Численность, чел.	50	50	52	2	0	104,0	100,0
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	3619	7438	8366	928	3819	112,5	205,5
Фондоотдача, руб.	1,2	1,45	3,75	2,3	0,25	258,6	120,8
Фондоемкость, руб.	0,86	0,69	0,27	-0,42	-0,59	39,1	80,2
Фондовооруженность, тыс. руб./чел.	72,4	148,8	160,9	12,1	76,4	108,1	205,5
Фондорентабельность, в процентах	27,2	3,86	13,15	9,29	-23,34	-	-

По данным таблицы видно, что прирост основных средств в 2015 году по сравнению с 2014 годом составил 3819 тыс. руб. или вырос на 12,5 %.

Фондоотдача – это показатель выпуска товаров, услуг, который приходится на 1 рубль стоимости основных фондов. Этот показатель характеризует эффективность использования основных фондов предприятия. В 2015 году на 1 рубль стоимости основных средств ООО «ОГС» приходилось 3,75 рублей товаров и услуг, наблюдается рост фондоотдачи на 2,3 руб. или на 158,6 %, по сравнению с аналогичным периодом 2014 года.

Фондоемкость – показатель обратный фондоотдаче. В 2015 году на рубль выручки от продажи товаров приходилось 0,27 руб. стоимости основных фондов. Произошло снижение фондоемкости на 60,87 %, при росте фондоотдачи более чем в 2 раза. Это говорит о том, что основные средства работают очень эффективно.

Фондовооруженность характеризует обеспеченность организации основными фондами и рассчитывается делением среднегодовой стоимости основных

фондов на численность работников. В 2015 году этот показатель увеличился на 12,1 тыс. руб./чел. или на 8,1 %, так как произошло увеличение основных фондов.

В связи с этим рентабельность основных фондов в 2015 году по сравнению с 2014 годом выросла на 9,29 %, это положительная тенденция. В целом же можно сделать вывод о достаточно эффективном использовании основных средств в 2015 году в ООО «ОГС».

Вследствие опережающих темпов роста оборота торговли по сравнению с темпом роста среднегодовой стоимости основных фондов (192,2 % и 12,5 % соответственно) в 2015 году с каждого рубля основных фондов предприятие дополнительно получило 2,3 руб. выручки, что является положительным моментом в деятельности организации.

Вместе с основными фондами для работы предприятия огромное значение наличие имеет оптимального количества оборотных средств (таблица 6).

Таблица 6 - Анализ эффективности использования оборотных средств

Показатели	Год			Абсолютное отклонение (+,-)		Темп роста, в процентах	
	2013	2014	2015	2015/ 2014	2014/ 2013	2015/ 2014	2014/ 2013
Выручка от продажи, тыс. руб.	4198	10751	31414	20663	6553	292	256
Прибыль от продаж, тыс. руб.	983	287	1100	813	-696	383	29
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	1839	7900	33064	25164	6061	418	430
Оборачиваемость: - в оборотах - в днях	2158	1264	1379	-1115	-1106	68144	61167
Рентабельность оборот- ных средств, в процентах	53	4	3	-0,3	-50	-	-

Среднегодовая стоимость оборотного капитала увеличивается на протяжении всего анализируемого периода с 1839 тыс. руб. до 33064 тыс. руб., на 25164 тыс. руб. или на 318 % в 2015 году по сравнению с 2014 годом.

В 2013 году на каждый рубль оборотных средств было получено 53 ко-

пейки прибыли, в 2014 году рентабельность снизилась на 50 пунктов, в 2015 году происходит дальнейшее снижение рентабельности на 0,3 пункта.

К основным экономическим показателям деятельности организации можно отнести: прибыль и рентабельность предприятия за определенный период времени. Более подробно эти показатели можно представить в качестве анализа прибыли и рентабельности ООО «ОГС» (таблица 7).

Таблица 7 - Анализ прибыли и рентабельности за 2013 - 2015 гг.

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение (+,-)		Темп роста, в процентах	
	2013	2014	2015	2015/ 2014	2014/ 2013	2015/ 2014	2014/ 2013
Выручка от продажи, тыс. руб.	4198	10751	31414	20663	6553	292	256
Себестоимость проданных товаров, тыс. руб.	888	6166	21092	14926	5278	342	694
Уровень себестоимости, в процентах	21	57	67	10	36	-	-
Издержки обращения, тыс. руб.	4093	4298	9222	4924	205	215	105
Уровень издержек обращения, в процентах	98	40	29	-11	-58	-	-
Валовая прибыль, тыс. руб.	3310	4585	10322	5737	1275	225	138
Уровень валовой прибыли, в процентах	80	42,6	33	-10	-36	-	-
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	1608	78	803	725	-1530	1029	5
Чистая прибыль, тыс. руб.	1730	78	542	464	-1652	695	5
Рентабельность продаж, в процентах	41	0,7	1,7	-41	1,0	-	-

По данным таблицы 7 видно, что в 2015 году оборот торговли составил 31414 тыс. руб., рост в сравнении с 2014 годом составил 20663 тыс. руб., или 192 %. Увеличение роста оборота торговли ООО «ОГС» произошло за счет расширения ассортимента товаров и услуг и реализации товаров по методу «самообслуживания».

Имеет тенденцию к росту и себестоимость проданных товаров и услуг. В 2015 году она составила 21092 тыс. руб., рост по сравнению с 2014 годом составил 14926 тыс. руб. или на 242 %.

Валовая прибыль за анализируемый период имеет также четко выраженную тенденцию к увеличению в 2013 году она составила 3310 тыс. руб., в 2014 году – 4585 тыс. руб., в 2015 году – 10322 тыс. руб. Темп роста валовой прибыли

ли растет с 2013 года по 2015 год составил 211,8 %.

Издержки обращения на протяжении исследуемого периода при увеличении объемов оборота торговли в 2015 году постоянно растут и составили 9222 тыс. руб., рост по сравнению с 2013 годом составил 4924 тыс. руб. или 115 %. На увеличение затрат повлияли объективные причины: рост оборота торговли в 2 раза, повышение тарифов на коммунальные платежи, увеличение заработной платы, а также соответственно отчисления во внебюджетные фонды.

Рентабельность продаж была определена как отношение чистой прибыли к выручке от продаж и высчитывается в процентном выражении. Данный показатель в 2015 году показывает рост на 1 % по сравнению с 2014 годом и составляет 1,7 %. В 2014 году данный показатель, наоборот, сократился на 41,0 % по сравнению с предыдущим годом. Что говорит о нестабильности предприятия.

2.3 Анализ трудовых ресурсов ООО «ОГС»

Обеспеченность предприятия сотрудниками, обладающими необходимыми знаниями и навыками, их разумное использование, высокий уровень производительности труда имеют существенное значение с целью увеличения объемов производства продукции и повышения эффективности производства. От обеспеченности организации сотрудниками и эффективности его использования напрямую зависят объем и своевременность выполнения производимых на предприятии работ, уровень использования оборудования, машин, механизмов и как следствие объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и прочие экономические показатели деятельности.

Как уже было сказано выше, численность сотрудников ООО «ОГС» по состоянию на 31.12.2015 года составляет 52 человека.

Предприятие достаточно обеспечено квалифицированными трудовыми ресурсами, руководящий и административно-управленческий персонал имеет высшее образование, средний возраст рабочего персонала составляет 46 лет.

На руководящих должностях свою деятельность осуществляют специалисты с большим практическим опытом работы по своему профилю, они обладают необходимыми организационными, деловыми, профессиональными и лич-

ностными характеристиками, умеют принимать правильные решения.

Следовательно, профессионально-квалификационный уровень сотрудников строительной фирмы довольно высокий, позволяющий решать поставленные задачи.

Отрицательным моментом выступает быстрое старение коллектива и отсутствие притока молодых специалистов.

Состав и структура работников предприятия представлена в таблице 8.

Таблица 8- Состав и структура работников ООО «ОГС» за 2013 - 2015 гг.

Категории работников	2013		2014		2015	
	человек	в процентах	человек	в процентах	человек	в процентах
Руководящие работники	1	2	1	2	1	2
Административно-управленческий персонал	5	10	5	10	6	12
Производственный персонал	34	68	32	64	33	64
Вспомогательный персонал	10	20	12	24	12	23
Всего	50	100	50	100	52	100

Наибольшая доля персонала отводится производственному персоналу и составляет 64 % в общей численности работников, доля вспомогательного персонала составляет 23 %, доля административно-управленческого персонала составляет 12 %.

Далее следует провести анализ состава персонала ООО «ОГС» и покажем динамику их численности (таблица 9).

Таблица 9 – Анализ структуры работников ООО «ОГС» и его квалифицированности

Показатели	2013		2014		2015		Абс. откл. (+ / -) 2015 к 2013	Темп прироста, в процентах 2015 к 2013
	человек	в процентах	человек	в процентах	человек	в процентах		
Списочная численность, всего	50	100	50	100	52	100	2	104,0
Работники высокой квалификации	6	12	6	12	7	13	1	116,7
Работники средней квалификации	34	68	32	64	33	63	-1	97,0
Работники низкой квалификации	10	20	12	24	12	24	2	120,0

По данным таблицы 9 видно, что в 2015 году в сравнении с 2013 годом произошло увеличение сотрудников низкой квалификации на 2 человека или 20 %, а также работников высокой квалификации на 1 человека. В то же время сократилось количество работников средней квалификации – 13 %.

Данные изменения в сторону роста профессионализма сотрудников организации обусловлены проводимой руководством ООО «ОГС» политики по совершенствованию общей квалифицированности кадров, что в итоге предопределило текучесть кадров в организации.

Достаточная обеспеченность предприятия необходимым кадровым потенциалом, их правильное использование, высокий уровень производительности труда имеют существенное значение для роста оборота торговли и повышения эффективности деятельности предприятия.

Текучесть сотрудников играет существенную роль в деятельности организации. Постоянные кадры, продолжительное время работающие в организации, улучшают свою квалификацию, осваивают смежные профессии, динамично ориентируются в нестандартной обстановке, создают деловую атмосферу в коллективе и влияют на уровень производительности труда.

Показатели динамики изменения численности сотрудников в общем и по категориям, а также текучесть кадров показана в таблице 10.

Таблица 10 – Анализ движения работников в ООО «ОГС» за 2013 - 2015 гг.

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение (+,-)		Темп роста, в процентах	
	2013	2014	2015	2015/ 2014	2014/ 2013	2015/ 2014	2014/ 2013
1	2	3	4	5	6	7	8
1 Среднесписочная численность работников, чел.	50	50	52	2	-	104,0	100,0
2 Количество уволенных всего, чел.	5	3	6	3	-2	120,0	60,0
В т.ч. по собственному желанию	3	3	6	3	-	200,0	100,0
3 Количество принятых работников, чел.	5	5	7	2	-	140,0	100,0
4 Число работников, проработавших весь год, чел.	45	47	46	-1	2	97,9	104,4
5 Коэффициент оборота по выбытию (стр. 2 / стр. 1)	0,1	0,06	0,1	0,04	-0,04	166,7	60,0

Продолжение таблицы 10

1	2	3	4	5	6	7	8
6 Коэффициент оборота по приему (стр. 3 : стр. 1)	0,1	0,1	0,13	0,03	-	130,0	100,0
7 Коэффициент постоянного состава (стр. 4 : стр. 1)	0,9	0,94	0,9	-0,4	0,4	95,7	104,4

Из данной таблицы видно, что в 2015 году наблюдается рост среднесписочной численности персонала на 2 человека по сравнению с 2014 годом. При этом наблюдается увеличение количества уволенных сотрудников в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 3 человека, из них уволенных по собственному желанию – также на 3 человека или в 2 раза по сравнению с 2014 годом. Также на протяжении анализируемого периода увеличилось количество принятых сотрудников на 2 человека. За анализируемый период увеличился оборот по выбытию сотрудников на 66,7 %, наряду с этим произошло увеличение оборота по приему на 30 %. В итоге коэффициент постоянного состава в 2015 году по сравнению с 2014 годом сократился на 4 %.

Данные таблицы 10 отражают результаты планомерной работы руководства ООО «ОГС», направленной на привлечение квалифицированных сотрудников в области строительства. В то же время кадровая политика устремлена на формирование наиболее благоприятных условий труда, внутриорганизационного микроклимата, а также прочих факторов, способствующих «удержанию» специалистов.

Полноту использования трудовых кадров можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним сотрудником за конкретный промежуток времени, а также по уровню использования фонда рабочего времени.

Таблица 11 – Баланс рабочего времени на одного среднесписочного работника

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение (+,-)		Темп роста, в процентах	
	2013	2014	2015	2015/ 2014	2014/ 2013	2015/ 2014	2014/ 2013
1	2	3	4	5	6	7	8
1 Календарный фонд рабочего времени, в т.ч.	365	365	365	-	-	-	-

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4	5	6	7	8
2 Праздничные	13	13	13	-	-	-	-
3 Выходные	105	105	105	-	-	-	-
4 Номинальный фонд рабочего времени (стр. 1 – стр. 2 – стр. 3)	247	247	247	-	-	-	-
5 Неявки на работу, дни, в т.ч.	13	14	14	-	1	100,0	107,7
6. Ежегодные отпуска	6	6	8	2	-	133,3	-
7 Болезни	5	6	5	-1	1	83,3	120,0
8 Прогоулы	2	2	1	-1	-	50,0	100,0
9 Явочный фонд рабочего времени, дни (стр. 4 – стр. 5)	234	233	233	-	-1	100,0	99,6
10 Продолжительность рабочего дня, час	8	8	8	-	-	100,0	100,0
11 Бюджет рабочего времени, час, (стр. 9 × стр. 10)	1872	1864	1864	-	-8	100,0	99,6
12 Предпраздничные сокращенные дни, час.	4	4	4	-	-	-	-
13 Полезный фонд рабочего времени, час, (стр. 11- стр. 12)	1868	1860	1860	-	-8	-	99,6

Из проведенного анализа данной таблицы видно, что номинальный фонд рабочего времени в 2015 году по сравнению с 2013 годом остался прежним, поскольку на протяжении 3-летнего периода количество календарных, рабочих, праздничных и выходных дней оставалось прежним.

В 2015 году в сравнении с 2013 годом возросло количество дней неявок на работу на 7,7 %. В то же время в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилось количество дней отпусков на 33,3 %.

Произошло сокращение количества дней прогулов на 50 %. Сокращение данного показателя связано с проводимыми руководством ООО «ОГС» мероприятиями в данной области.

По сравнению с 2013 годом в 2015 году уменьшился явочный фонд рабочего времени и как следствие бюджет рабочего времени на 1,4 %.

Полезный фонд рабочего времени за исследуемый период также сократился 1,4 %.

Однако вышеуказанные показатели не в полной мере отражают состояние использования трудовых ресурсов предприятия. Более полно использование трудовых ресурсов можно оценить посредством такого показателя, как фонд

рабочего времени.

Таблица 12 – Фонд рабочего времени

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение (+,-)		Темп роста, в процентах	
	2013	2014	2015	2015/2014	2014/2013	2015/2014	2014/2013
1 Среднесписочная численность работников, чел.	50	50	52	2	-	104,0	100,0
2 Явочный фонд рабочего времени, дни	234	233	233	-	-1	100,0	99,6
3 Продолжительность рабочего дня, час	8	8	8	-	-	100,0	100,0
4 Фонд рабочего времени, час. (стр. 1 × стр. 2 × стр. 3)	93600	93200	96928	3728	-400	104,0	99,6

Следовательно, несмотря на сокращение явочного фонда рабочего времени в целом фонд рабочего времени увеличился на 4 % в 2015 году, что в абсолютном выражении составило 3728 часов. Данный рост стал возможным благодаря привлечению новой рабочей силы.

Однако фонд рабочего времени не дает полной характеристики результативности работы персонала в организации, в связи с чем для ее расчета необходима оценка эффективности использования рабочей силы.

Функции управления персоналом в ООО «ОГС» включают планирование численности и структуры персонала. Подбор персонала, обучение и адаптация персонала, аттестация персонала, мотивирование, наказание и вознаграждение персонала.

Во время планирования необходимого количества сотрудников рассчитывают явочную и среднесписочную их численность. Явочная численность - количество сотрудников, которые ежедневно должны быть на рабочем месте, чтобы обеспечить заполнение всех предусмотренных рабочих мест в течение всего времени работы предприятия с учетом временных затрат на выполнение подготовительно-заключительных операций.

По результатам расчета плановой потребности в сотрудниках некоторых

должностей, профессий и уровней квалификации в организации составляется штатное расписание, а также организуется повседневная деятельность предприятия.

Ежедневно с сотрудниками проводится «планерка», с участием всех сотрудников организации. На «планерке» обсуждению подлежат производственные вопросы, намечается способ и время их решения.

Организационное воздействие устремлено на организацию процесса производства и управления, и включает организационное регламентирование, организационное нормирование и организационно - методическое инструктирование.

Организационное регламентирование определяет то, чем должен заниматься работник управления и непосредственно должен быть представлен положениями о структурных подразделениях, устанавливающими задачи, права, функции, обязанности и ответственность подразделений и служб организации. Затем на основе положений составляется штатное расписание подразделения, организуется его повседневная деятельность. Применение положений позволяет оценивать результаты деятельности структурного подразделения, принимать решения о моральном и материальном стимулировании.

Организационно-методическое инструктирование на предприятии осуществляется в форме:

- служебных инструкций, определяющие права и обязанности работников;
- методических рекомендаций, описывающих выполнение комплексов работ, связанных между собой и имеющих общие целевые назначения;
- методических инструкций, которые устанавливают порядок, методы и формы работы для выполнения отдельной технико-экономической задачи;
- рабочих инструкций, устанавливающих последовательность действий, из которых состоит процесс управления.

Распорядительное воздействие выражается в форме приказа, распоряжения или указания, которые требуют контроля и проверки исполнения.

Система мотивации сотрудников ООО «ОГС» включает в себя матери-

альную и нематериальную мотивацию. Основной составляющей материальной мотивации является основная заработная плата, дополнительный процент и действующая система штрафов.

Форма оплаты труда на предприятии сдельная, но, тем не менее есть гарантированный минимум, который сотрудник получит вне зависимости от объемов продаж, но также есть и процентные надбавки, размер которых зависит от стажа работы, занимаемой должности.

При перевыполнении плана продаж действует система премирования. Премии распределяются на усмотрение руководителя. Учитывается количество опозданий и пропусков сотрудника, стаж работы.

В организации предусмотрена система штрафов и дисциплинарных взысканий. Учитывая тот факт, что сейчас основным стимулом является материальное поощрение или наказание, в систему штрафов входят такие показатели как штраф за систематическое опоздание, за пропуски по неуважительным причинам.

Выговоры и предупреждения в организации также есть, но их воздействие без материальной основы достаточно спорное.

Материальная мотивация является наиболее действенной, так как на прямую отражается на доходе сотрудников.

В целях уменьшения затрат, в компании нет менеджеров по персоналу и сейчас не осуществляется сотрудничество с кадровыми агентствами. За подбор персонала отвечает старшие менеджеры и руководитель. Именно они прекрасно разбираются в специфике бизнеса и могут с легкостью определить подходящих компании кандидатов.

Важнейшими критериями отбора на сегодняшний день стали возраст (от 22 до 40 лет), профильное образование, опыт работы от одного года, а также желательное знание специфики работы направления деятельности предприятия, на которые отбираются кадры. Всех подходящих кандидатов приглашают на собеседование, где уже более детально оценивают их личные качества.

В процессе развития компании требования, предъявляемые к кандидатам,

постоянно становятся строже. Это связано с изменением внешней среды, развитием рынка, а также, несомненно, с желаниями клиентов.

Вообще этапы отбора персонал в компании следующие:

- 1) тестирование;
- 2) интервью;
- 3) работа с клиентами;
- 4) стажировка;
- 5) заключение трудового договора.

В таблице ниже показаны методы отбора персонала, и что в ходе отбора проверяется руководителем и менеджером по продажам.

Таблица 13 – Методы отбора персонала

Качества личности	Методы отбора			
	сведения о кандидате	интервью	тестирование	проверка рекомендаций
Интеллект		×	×	×
Образование	×	×	×	×
Профессиональный опыт	×	×	×	×
Личностная характеристика		×	×	×
Мотивация		×	×	
Коммуникативные качества		×	×	

Во время поступления на работу персонал знакомят с полученной работой и коллективом, условиями и заработной платой, объясняют их права и обязанности, знакомят с правилами внутреннего трудового распорядка и коллективным договором, проводят инструктаж по технике безопасности, производственной санитарии и гигиене труда.

Существенным показателем эффективности использования работников предприятия выступает значение производительности труда.

Таблица 14 - Основные показатели эффективности использования трудовых ресурсов за 2013 - 2015 гг.

Показатели	Год			Абсолютное отклонение (+,-)		Темп роста, в процентах	
	2013	2014	2015	2015/ 2014	2014/ 2013	2015/ 2014	2014/ 2013
Выручка от продаж, тыс. руб.	4198	10751	31414	20663	6553	292	256
Численность работников, чел.	50	50	52	2	0	104	100
Производительность труда, тыс. руб./чел.	84	215	604	389	131	281	256
Фонд оплаты труда сумма, тыс. руб.	1400	2546	5258	2712	1146	206	182
Среднемесячная заработная плата одного работника, тыс. руб.	2	4	8	4	2	199	182

Численность работников в 2015 году увеличилась на 2 человека по сравнению с 2014 годом. Фонд оплаты труда в 2015 году также увеличился на 2712 тыс. руб. или на 106,5 % по сравнению с 2014 годом. Фонд оплаты труда за 3 года изменился в первую очередь за счет роста выручки от продаж.

Производительность труда также имеет тенденцию к росту в 2015 году на 389,1 тыс. руб./чел. или на 181 % по сравнению с 2014 годом. Темпы роста фонда оплаты труда не опережают темпы роста оборота торговли (206,5 % и 192,2 % соответственно), а темпы роста производительности труда выше темпов роста фонда оплаты труда (281,0 % и 206,5 % соответственно), что свидетельствует о преобладании интенсивного типа развития и высокой эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.

Также существенное значение для оценки эффективности использования работников на предприятии в условиях рыночной экономики имеет показатель рентабельности персонала.

Таблица 15 – Рентабельность труда персонала ООО «ОГС» за 2013 - 2015 гг.

Показатели	Год			Абсолютное отклонение (+,-)		Темп роста, в процентах	
	2013	2014	2015	2015/ 2014	2014/ 2013	2015/ 2014	2014/ 2013
Чистая прибыль, тыс. руб.	1730	78	542	464	-1652	695	5
Численность работников, чел.	50	50	52	2	0	104	100
Коэффициент рентабельности (стр. 1 : стр. 2)	34,6	1,56	10,4	8,84	-33,0	в 6 раз	4,5

По данным таблицы 12 видно, что показатель рентабельности персонала на протяжении всего анализируемого периода сокращается. Так, в 2014 году по сравнению с 2013 годом этот показатель сократился на 95,5 %, , что связано со значительным сокращением чистой прибыли предприятия.

Но необходимо отметить и тот факт, что коэффициент рентабельности набирает обороты. Так в 2015 году он составил 10,4, что больше в 6 раз по сравнению с 2014 годом.

3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «ОГС»

3.1 Разработка стратегии управления персоналом ООО «ОГС»

Как уже говорилось ранее, на предприятии ООО «ОГС» отсутствует четко выраженная стратегия управления персоналом. В связи с чем в качестве рекомендации, необходимо сформулировать основные положения стратегии для внедрения на предприятии ООО «ОГС». Модель эффективного управления персоналом представлена на рисунке 6.

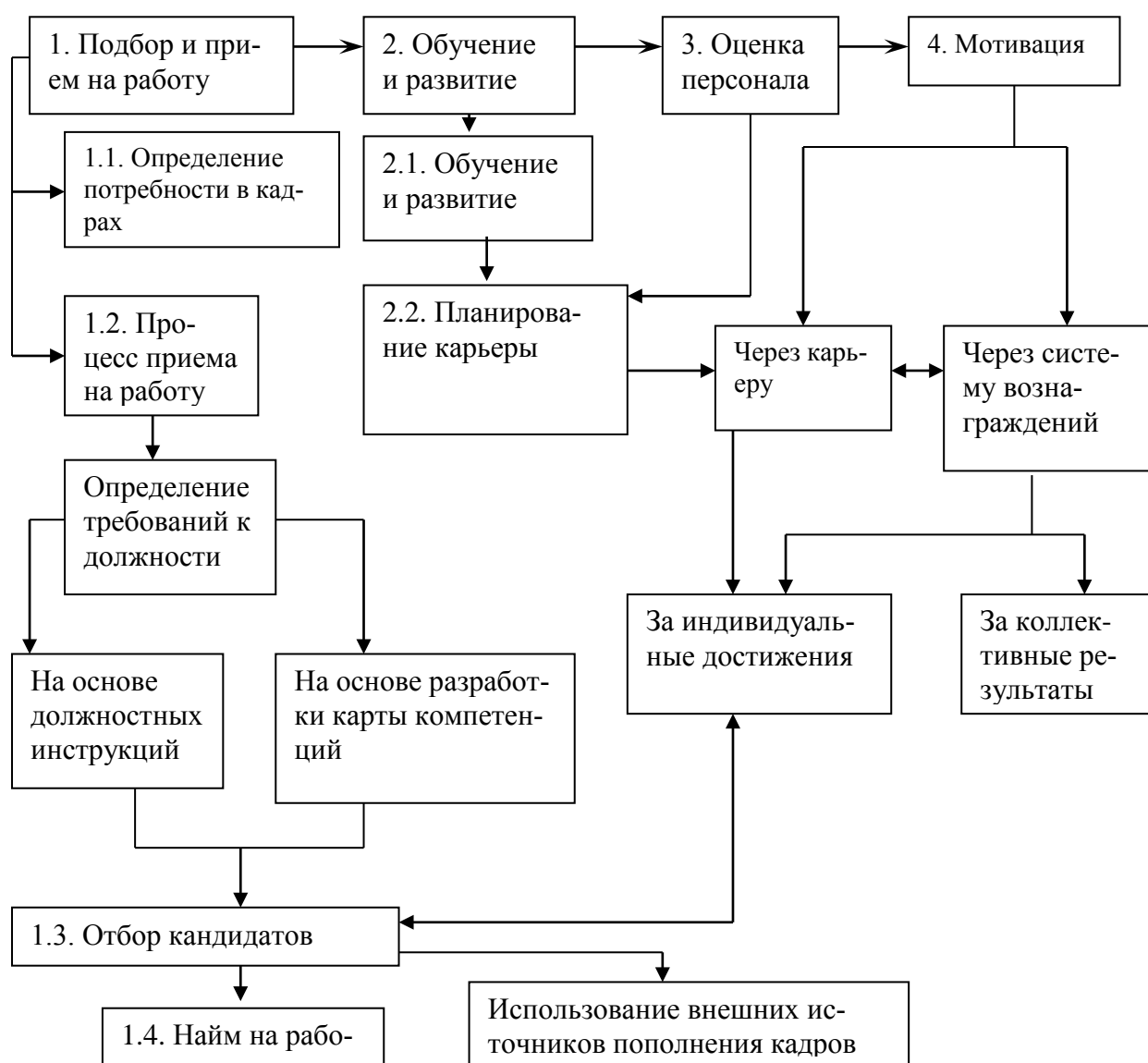


Рисунок 6 – Модель эффективного управления персоналом в организации

По своему содержанию предлагаемая стратегия управления персоналом включает в себя:

- определение четкого порядка и регламента установления целей и постоянное уточнение текущих задач и задач на перспективу, которые стоят перед подразделением в целом, а также перед каждым функциональным органом управления и структурным звеном;

- создание и постоянное совершенствование организационной структуры управления, связанное с уточнением числа подразделений и функциональных органов управления, положений, регулирующих деятельность, формальных, регламентированных правовыми актами связей между ними, программ для каждого служебного лица, включая должностные инструкции и модели должностей;

- постоянное совершенствование условий, которые определяют уровень организации труда персонала (повышение степени ответственности, обогащение труда, совершенствование организации труда и обслуживания рабочих мест и др.);

- постоянное совершенствование экономической деятельности подразделения, создание наиболее благоприятных условий для оптимального сочетания коллективных, индивидуальных интересов с интересами организации, путём постоянного обновления систем и норм стимулирования;

- прогнозирование и планирование потребности в персонале, квалификация и деловые качества которых отвечали бы предъявляемым требованиям, и пути обеспечения ими организации.

Каждое из перечисленных направлений входит в функциональные обязанности конкретных органов управления, но координирует и направляет их работу служба по управлению персоналом.

Масштабная цель внедрения стратегии управления персоналом состоит в формировании, развитии и реализации с наибольшей эффективностью кадрового потенциала организации. Это означает улучшение работы каждого сотрудника с тем, чтобы он оптимальным образом наращивал и использовал свой трудовой и творческий потенциал и благодаря этому содействовал достижению целей предприятия, а также поддерживал деятельность других сотрудников в

этом направлении. Для достижения этой основной цели реализуется ряд локальных, представляющих собой цели-средства.

В результате анализа системы управления персоналом на предприятии ООО «ОГС» было выяснено, что на предприятии отсутствует служба (отдел) по работе с персоналом. Значит, первым шагом в усовершенствовании системы управления персоналом должно быть введение в организационную структуру предприятия отдела по работе с персоналом. Предполагается, что начальник отдела кадров будет подчиняться непосредственно генеральному директору предприятия; в подчинении начальника отдела кадров будут находиться два менеджера (инспектора) по персоналу.

Перейдем к проектированию отдельных элементов стратегии управления персоналом организации.

Приведем предложения по совершенствованию подбора кадров.

Цель совершенствования процесса отбора персонала - обеспечить наиболее точное и всестороннее соответствие кандидата вакантной должности.

Стратегическая цель организации - за счет наиболее эффективного набора сотрудников, действительно необходимых организации, обеспечить высокий уровень выполнения заданий, то есть рост производительности труда.

Должностная инструкция, являющаяся основным нормативным документом, определяющим требования к должности на предприятии ООО «ОГС», содержит описание основных функций, которые должен выполнять работник, занимающий данную должность, а также общие квалификационные требования к сотруднику. Определить, насколько данный кандидат способен выполнить эти функции довольно не сложно, особенно для сотрудника отдела кадров или директора (учредителя) предприятия, которые на знакомы со спецификой работы на конкретном рабочем месте.

Для упрощения процесса набора кандидатов предлагается регламентировать на предприятии необходимость разработки карты компетенции или портрета идеального сотрудника, дополняющего набор технических характеристик кандидата личностными характеристиками, необходимыми для успешного вы-

полнения возложенных на него функций.

Карта компетенций (спецификация работы) должна включать следующие элементы:

1) общие физические и квалификационные характеристики:

- требования к демографическим (физическим) характеристикам (пол, возраст, семейное положение, внешность);
- требования к уровню квалификации (общее и специальное образование, опыт работы).

2) специальные навыки. К примеру такие, как:

- владение компьютером;
- знание иностранного языка;
- навыки вождения автомобиля.

3) способности. Детализация дополнительных способностей, которыми должен обладать каждый отдельный сотрудник, позволит составить конкретный образ идеального, успешного сотрудника.

4) интересы. Процессу эффективной работы способствует наличие интереса к выполнению тех или иных функций. Определение психологической направленности работника (то есть внутренней потребности) выполнять конкретные должностные функции поможет сделать вывод о том, будет ли он заинтересован в достижении высоких производственных результатов;

5) показатели деловой активности. К ним относятся: инициативность, энергичность, новаторство, умение сотрудничать, умение работать в группе, напористость и т.д.

Подготовка карты компетенции требует специальных знаний в области методик и способов оценки индивидуальных качеств сотрудника.

Для эффективной данной документации предлагается использовать знания коммерческого директора с целью описания спецификации конкретной работы (должности). А также целесообразно привлечь профессионального консультанта (сотрудника государственной городской службы занятости - психолога).

В целях совершенствования процесса подбора персонала в ООО «ОГС», необходимо:

- разработать карты компетенции или портрета идеального сотрудника;
- упростить процесс оценки кандидатов до двухуровневой системы.

Двухуровневая система схематично изображена на рисунке 7.

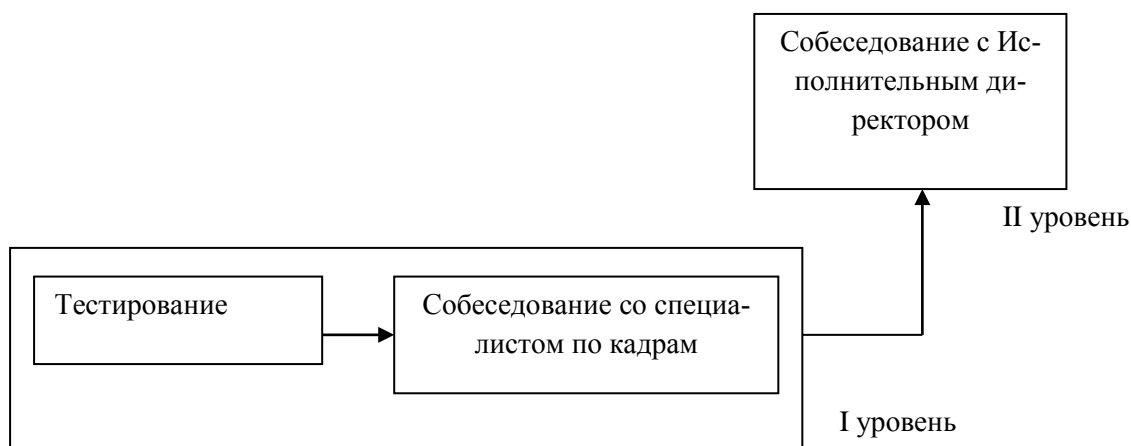


Рисунок 7 - Этапы оценки кандидатов на вакантную должность

Таким образом, при внедрении новой схемы процессов оценки кандидатов снизится их трудоемкость за счет исключения промежуточных собеседований с руководителями структурных подразделений ООО «ОГС». При этом первый этап будет проходить под единым руководством специалиста по кадрам.

Понятие развития персонала является относительно новым, однако уже широко используемым в практике современных предприятий. Знания сотрудников морально устаревают, их необходимо обновлять в соответствии с развитием тех областей знаний, с которыми они сталкиваются в своей работе.

Развитие персонала требует следующих условий:

1) оценка персонала, т.е. выяснение способностей и возможностей сотрудника. При оценке работы персонала затрагивается вопрос эффективности работы всего предприятия, т.е. она является базисом для принятия решений по развитию как персонала, так и всего предприятия;

2) выяснение целей и задач, стоящих перед сотрудником в будущем. Выполнение этого условия необходимо для определения минимальной квалификации сотрудника как в настоящий момент, так и в будущем. Таким образом, и

сотрудник, и его непосредственный руководитель имеют базис для кратко- и среднесрочного определения целей по повышению квалификации.

В ООО «ОГС» уже практикуются различные программы обучения и переобучения специалистов, в частности бухгалтеров организации.

Так как основные проблемы в части развития персонала в ООО «ОГС» касаются карьерного роста, предложим некоторые варианты решения этих проблем.

Анкетный опрос сотрудников ООО «ОГС» на уровень удовлетворенности работой, проведенный нами, (приложение Б) показал, что 60 % опрошенных (служащих предприятия) считают актуальным вопрос развития карьеры в данной организации. Данный факт свидетельствует о том, что в организации формируется резерв служащих, имеющих оптимальные квалификационные характеристики, с целью выдвижения на вышестоящую должность в случае образования вакантного рабочего места.

Карьерный рост как таковой, характеризующийся не только продвижением сотрудников «по вертикали», но и качественным (личностным ростом сотрудников (внутридолжностные и междолжностные перемещения в пределах одного уровня управления), не осуществляется.

Отсюда - не удовлетворение персонала отсутствием возможностей развития собственных способностей и других личностных качеств; системой заработной платы, уравнивающей возможности каждого отдельного работника; не соответствие целей организации и ожиданий сотрудников.

Считаем целесообразным руководству ООО «ОГС» осуществлять деятельность по планированию карьеры сотрудников, имеющих хороший потенциал для выполнения управленческих функций. Сотрудник при поддержке высшего руководства предприятия должен точно представлять возможности собственного развития и конечную его цель в данной организации.

При этом можно использовать следующие способы внутриорганизационного карьерного роста.

Вертикальная карьера - последовательный подъем на более высокую сту-

пень в организационной структуре.

Данный вид карьерного роста фактически присутствует в организации «ОГС». Но в данном случае, вертикальное продвижение осуществляется не целенаправленно (заранее не планируется), а форсировано, как только возникает необходимость в новом квалифицированном сотруднике. При этом сам работник, не ясно представляя свою дальнейшую «судьбу», работает не целеустремленно, он не мотивирован, а значит, не увеличивается результативность его труда.

Наиболее важный элемент карьерного роста - горизонтальная карьера - прослеживается в перемещении в другую функциональную область, либо в выполнении определенной роли не имеющей жесткого закрепления в организационной структуре.

В данной ситуации предлагается организовать творческие коллективы из «резервистов», например, группу по «эффективной работе с заказчиками и укреплению позиции на потребительском рынке». При этом сотрудники получают очень ценные для будущего руководителя навыки: работы с информацией, принятию решений, взаимодействия с партнерами по бизнесу и т.д.

Центростремительная карьера - это наименее очевидный для окружающих карьерный рост сотрудника, обладающего большими способностями и знаниями. Такое продвижение сотрудника характеризуется получением доступа работника к различным источникам информации, введение работника в число участников неформальных совещаний. Такие действия со стороны высшего руководства, как правило, сопровождаются назначением работника на вышестоящую должность.

Кроме того, для продвижения работников в ООО «ОГС» необходимо разработать специальную поддерживающую программу развития, которая помогла бы этим работникам вместе с приобретением формального авторитета процессе карьерного роста (продвижения) обрести и неформальный авторитет в коллективе.

Эта программа должна научить таких работников умению управлять со-

бой, приобрести твердые, постоянные и соответствующие времени личные принципы управления и ценности; внести ясность в вопросах о цели своей личной и деловой жизни; найти причины того, что мешает начинающему руководителю достичь успеха в жизни и оценить успех других; приобрести способность к динамичному развитию, в результате чего реализовать потенциальные собственные способности; приобрести навыки в решении проблем; развивать творческий подход к управлению; развивать умение получать поддержку со стороны окружающих, влиять на них; приобрести навыки руководства, умения обучать, формировать коллектив.

Таким образом, профессиональный рост менеджера необходимо рассматривать в единстве с процессом профессионального становления и развития специалиста. В рыночных условиях основной формой управления карьерой руководителя становится прежде всего индивидуальная работа с каждым работником организации.

Совершенствование методики оценки персонала и его мотивации

Проведение в организации мероприятий по развитию карьеры сотрудников и мер по совершенствованию системы подбора персонала требует использования различных методик, позволяющих всесторонне и качественно оценить не только профессиональные характеристики кандидатов, но и личностные проявления (характеристики), значимые для той или должности.

В ООО «ОГС» система оценки персонала должна преследовать следующие цели:

- положительно воздействовать на мотивационную сферу работника;
- способствовать планированию профессионального развития (обучения, карьерного роста сотрудников);
- на основе результатов проведенной оценки руководство предприятия принимает решения об оптимальном вознаграждении, продвижении или увольнении.

При проведении процедуры оценки показателей деловой активности или качеств, характеризующих приемлемость сотрудника как будущего руководи-

теля, встает ряд проблем.

Во-первых, проблема выбора критериев. Критерии оценки должны отражать те профессиональные, деловые и личностные качества сотрудника фирмы «ОГС», наличие которых необходимо для успешного выполнения функций должности.

Во-вторых, проблема объективности критериев. Оценка - как процесс сам по себе субъективный, на результаты руководителя влияют мнения руководителя, специалистов - оценщиков. Практически устранить субъективизм оценки деловых и личностных качеств невозможно.

Поэтому, необходимо обеспечить равенство основных положений оценки для всех сотрудников ООО «ОГС», а также открытость, доступность оцениваемых критериев для всех сотрудников.

В процедуре оценки качеств сотрудников важно участие руководителя ООО «ОГС», специалиста - психолога предприятия, кадровика, а также непосредственного начальника оцениваемого (особенно при оценке профессиональных достижений).

Поскольку для служащих ООО «ОГС», планирующих занять руководящие должности различных уровней, невозможно практически измерить критерии результативности труда, целесообразнее для оценки использовать критерии (факторы или условия) достижения результатов труда. Например, факторами эффективного профессионального поведения будущего руководителя в организации являются: способности и желания к выполнению общих функций управления; умение сотрудничать, самостоятельность, готовность к принятию решений, дополнительной ответственности и т.д.

Методы измерения критериев должны обеспечивать возможно большую объективность конкретных значений показателя.

Целесообразно использовать метод шкалирования критериев, при этом применять комбинированный подход к измерению критериев, применяя количественное измерение характеристик с качественным их описанием. Данный подход упростит задачу оценщиков и повысит объективность измерения крите-

риев.

Пример. Критерий - способность к руководящей работе.

Количественная шкала: 1, 2, 3, 4.

1 - не подходит к руководящей должности;

4 - будущий руководитель.

Качественная шкала (описание характеристик):

1 - не способен проявить себя, не уверенный, не любит брать на себя ответственность, принимает не конструктивные решения, безынициативен;

2 - исполнитель, дисциплинирован, но слабо проявляет инициативу, не уверен в себе, не настойчив;

3 - самостоятелен, способен принимать решения, рационален, но не хватает навыков делового общения, сотрудничества;

4 - новатор, умеет использовать информацию для пользы дела, отстаивает свое мнение и мнение своих коллег, общителен, участвует в принятии решений, самостоятелен, готов пойти на риск, рационален.

Предлагается использовать также метод ранжирования характеристик. Данный метод целесообразно использовать при принятии решения о выдвижении тех или иных сотрудников в резерв. Метод ранжирования заключается в сопоставлении кандидатов в резерв по отдельным значимым показателям.

Еще одной методикой оценки профессионального поведения сотрудника может служить метод управления посредством целей.

Данный метод целесообразно использовать при оценке выполнения индивидуального плана развития сотрудника.

Данный метод предполагает выполнения следующей последовательности шагов:

Совместно с руководителем определить ключевые цели работника на год (до следующей оценки).

Например, для специалиста отдела бухгалтерии могут быть поставлены цели: освоить и внедрить в деятельность компьютерные программы «1С бухгалтерия», финансово - аналитические программы, Microsoft Office и т.д.

Цели должны быть измеримыми, конкретными, достижимыми, и при этом значимыми для профессиональной деятельности сотрудника.

Оценка результатов должна осуществляться как самим сотрудником, так и непосредственным его руководителем в форме оценочных бесед.

Далее разрабатывается дальнейший план развития сотрудника - корректируются прежние и ставятся новые цели.

Достоинствами метода управления по целям являются простота, четкость оценочных критериев, экономичность метода, повышение объективности критериев, усиление мотивации сотрудников к собственному развитию.

Предлагаемые методики оценки персонала ООО «ОГС» должны использоваться в совокупности с другими методами и обязательно в соответствии с теми целями, которых стремиться достичь организация.

Итак, описав основные элементы разрабатываемой стратегии развития предприятия, оценим социально-экономический эффект от ее внедрения.

3.2 Расчет социально-экономического эффекта от внедрения разрабатываемой стратегии управления персоналом

Социальная эффективность внедрения предлагаемой стратегии управления персоналом на ООО «ОГС» проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

Экономическая и социальная эффективность имеют принципиальную взаимосвязь: с одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда существование организации является надежным, и она получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы; с другой стороны, экономической эффективности можно добиться только в том случае, если сотрудники предоставят в распоряжение организации свою рабочую силу, что они обычно бывают готовы сделать только при наличии определенного уровня социальной эффективности.

В таблице 16 представлена характеристика основных социально - экономических результатов, которые будут получены после внедрения проекта по

стабилизации персонала в ООО «ОГС».

Таблица 16 – Характеристика социально-экономических результатов внедрения проекта стабилизации персонала организации

Область формирования	Социальный результат	Показатели социальной эффективности	Экономический результат
1) Развитие персонала	Повышение содержательности труда	Увеличение удельного веса работников, владеющих смежными профессиями	Рост производительности труда
	Обеспечение согласованности целей работников и администрации при управлении карьерой	Снижение уровня текучести	
2) Мотивация поведения персонала	Обеспечение связи между результативностью труда и вознаграждением	Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение системой вознаграждения	Рост производительности труда
	Обеспечение возможностей личного развития работников	Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение трудом	
	Формирование чувства причастности	Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение условиями для самовыражения	
3) Социальное развитие	Повышение разнообразия удовлетворенных потребностей персонала	Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение социально-психологическим климатом	Рост производительности труда
	Формирование благоприятного социально-психологического климата		
	Обеспечение механизма обратной связи с потребителями и обществом		
	Улучшение условий домашнего быта		

Как видим, улучшение социальных показателей проявляется в повышении удовлетворенности работников материальным вознаграждением, условиями труда, условиями самовыражения, социально-психологическим климатом в коллективе. Основным экономическим эффектом является рост производительности труда, снижение текучести кадров.

Необходимо провести оценку социальную эффективность мероприятий,

внедрение которых предусмотрено внедрением разрабатываемой стратегии управления персоналом на примере предприятия ООО «ОГС». Рассмотрим данные мероприятия.

Необходимо создать систему управления персоналом в виде самостоятельного структурного подразделения. На первое время, пока организация не увеличит свои размеры до необходимых для создания службы по управлению персоналом, необходимо ввести в штат сотрудников – специалиста по кадрам, который будет подчиняться непосредственно исполнительному директору.

Кроме того, необходимо разработать важный нормативный документ - карту компетенций или спецификацию работы (для каждой вакантной должности, занимающей определенное место в организационной структуре).

Предложено упростить систему оценки до двухуровневой системы: на первом уровне кандидаты тестируются и проходят собеседование с специалистом по кадрам, на втором – проходят собеседование с исполнительным директором.

Совершенствовать работу с резервом работников, планируемых на продвижение по службе. А именно, организовать планирование, разработку программы карьерного роста сотрудников из резерва.

Внедрение данного мероприятия дает значительный социально - психологический эффект: усиливается мотивация работников к росту трудовой активности, личность реализует моральные, материальные и физические потребности. Организация приобретает заинтересованных в профессиональном росте работников, подготовленных, высококвалифицированных специалистов, разделяющих цели организации.

Рекомендации по внедрению методик оценки персонала позволяют оценить критерии достижения результатов труда (критерии профессионального поведения), повысить эффективность и упростить процедуру оценки, а также повысить заинтересованность работников в производительном труде.

Рост производительности труда должен составить не менее 3 процентов от уровня 2015 года. Основным экономическим эффектом от внедрения гибкой

системы оплаты труда также ожидается рост производительности труда в размере 5 процентов от уровня 2015 года. Однако внедрение гибкой системы оплаты труда повысит расходы на заработную плату, в том числе расходы на заработную плату работникам вновь созданного отдела по управлению персоналом.

Положительным экономическим эффектом также является сокращение потерь от текучести кадров. Общий уровень текучести кадров снизится на 3 %.

Стратегия управления персоналом рассчитывается на период с 2016 по 2020 гг., поскольку именно на данном промежутке времени компания способна подготовить работников для реализации целей своего развития.

Зависимость стратегии управления персоналом от срока реализации стратегии показана в таблице 17.

Таблица 17 – Стратегия управления персоналом во времени

Показатель	Область перспективного планирования	Область стратегического планирования
Период	До 3-х лет	От 3 до 6 лет
Задачи	Адаптировать цели к имеющимся ресурсам	Адаптировать ресурсы под прогнозы
Цели	Выбор: рынок – товар	Выбор: определение конкурентных преимуществ (макрокомпетенции)
Средства достижения	Вложения ресурсов в выбранные сферы деятельности, качество, гибкость	Формирование нетипичной стратегии вложения ресурсов

Общая оценка экономического эффекта от внедрения мероприятий по совершенствованию управления мотивацией работников на предприятии ООО «ОГС» представлена в таблице 18.

Таблица 18 – Оценка экономической эффективности от внедрения мероприятий в ООО «ОГС»

Показатель	До реализации проекта (2015)	После реализации проекта (2017 – 2020)	Отклонение, в процентах
1	2	3	4
1 Объем продаж, тыс. руб.	31414	32300	102,8
2 Среднегодовая численность персонала	52	56	107,7
3 Производительность труда, тыс. руб. / чел.	604,0	605,0	100,2
4 Расходы, тыс. руб.	9222	9269	100,5

Продолжение таблицы 18

1	2	3	4
в т.ч.: - фонд заработной платы, тыс. руб.	5258	5268	100,2
5 Расходы с учетом экономии, тыс. руб.	1870	2345	125,4
6 Прибыль от продаж, млн. руб.	1100	1200	109,1
7 Результаты от операционной и внереализационной деятельности, тыс. руб.	-	-	-
8 Налоги, тыс. руб.	24,9	37,8	151,8
9 Чистая прибыль, тыс. руб.	261	310,2	118,8
10 Рентабельность продаж, в процентах	1,7	1,8	105,9

Из данной таблицы видно, что в результате реализации проекта по стабилизации персонала в ООО «ОГС» чистая прибыль предприятия увеличится на 18,8 %, а рентабельность деятельности возрастет на 5,9 %. Таким образом, рост социальных и экономических показателей от внедрения мероприятий по стабилизации персонала предприятия показывает, что они являются эффективными как в экономическом, так и социальном плане.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современной компании персонал имеет огромное значение для осуществления деятельности, получения прибыли, расширения сферы влияния компании на рынке. Качества трудовых ресурсов, такие как профессионализм, образование, нацеленность на результат, самоотдача, преданность компании во многом определяют производительность организации и ее эффективность.

Грамотное распоряжение этими ресурсами – залог процветания и конкурентоспособности организации. Именно поэтому высоко ценятся руководители и кадровые работники, имеющие представление хотя бы об основах управления персоналом.

Кадровая политика является одним из важнейших аспектов развития организации. Определяя стратегию развития организации, менеджеры тем самым определяют кадровую политику. Два этих процесса неразрывно связаны и естественно влияют друг на друга.

Анализ основных экономических показателей деятельности предприятия показал, что в 2015 г. оборот торговли составил 31414 тыс. руб., рост в сравнении с 2014 г. составил 20663 тыс. руб. или 192,2 %. Увеличение роста оборота торговли на предприятии произошло за счет расширения ассортимента товаров и услуг, а также за счет открытия дополнительных торговых площадей и реализации товаров по методу «самообслуживания».

Имеет тенденцию к росту и себестоимость проданных товаров и услуг в 2015 г. она составила 21092 тыс. руб., рост по сравнению с 2014 г. составил 14926 тыс. руб. или на 242,1 %.

Валовая прибыль за исследуемый период имеет также ярко выраженную тенденцию к росту. В 2013 г. она составила 3310 тыс. руб., в 2014 г. – 4585 тыс. руб., в 2015 г. – 10322 тыс. руб. Темп роста валовой прибыли растет, с 2013 г. по 2015 г. составил 211,8 %.

Издержки обращения на протяжении исследуемого периода при увеличении объемов оборота торговли в 2015 г. постоянно растут и составили 9222 тыс.

руб., рост по сравнению с 2014 г. составил 4924 тыс. руб. или 114,6 %. На увеличение затрат повлияли объективные причины: рост оборота торговли в 2 раза, повышение тарифов на коммунальные платежи, увеличение заработной платы, а также соответственно отчисления во внебюджетные фонды.

Отрицательным моментом в деятельности ООО «ОГС» является его финансовое состояние, оно является довольно не стабильным и очень не устойчивым.

Анализ трудовых ресурсов ООО «ОГС» показал, что наибольшую долю среди персонала организации наибольшую долю составляет производственный персонал – 64 %.

Численность работников в 2015 году увеличилась на 2 человека по сравнению с 2014 годом. Фонд оплаты труда в 2015 году также увеличился на 2712 тыс. руб. или на 106,5 % по сравнению с 2014 годом. Фонд оплаты труда за 3 года изменился в первую очередь за счет роста выручки от продаж.

Производительность труда также имеет тенденцию к росту в 2015 году на 389,1 тыс. руб./чел. или на 181 % по сравнению с 2014 годом. Темпы роста фонда оплаты труда не опережают темпы роста оборота торговли (206,5 % и 192,2 % соответственно), а темпы роста производительности труда выше темпов роста фонда оплаты труда (281,0 % и 206,5 % соответственно), что свидетельствует о преобладании интенсивного типа развития и высокой эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.

Коэффициент рентабельности персонала в 2015 году составил 10,4, что в сравнении с 2014 годом больше в 6 раз.

Проведенный анализ деятельности ООО «ОГС» также выявил пробелы в организационной структуре организации, а именно – отсутствие грамотного в сфере стратегического менеджмента работника, способного управлять персоналом. Анализ внешней и внутренней среды помог определить основные направления корпоративной стратегии и предложить меры по улучшению кадровой политики предприятия путем осуществления следующих шагов:

- обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня (благоприят-

ные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги);

- реализация и развитие индивидуальных способностей работников;

- определенная степень свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, график и интенсивность работы и пр.);

- благоприятный социально-психологический климат (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

Кроме того, компании необходимо более ответственно подойти к подбору персонала, особенно инженерно-технических направлений, качественной подготовке кадров, повышению их квалификации, мотивации сотрудников, изучение более современных методов работы.

Так же необходимо сформулировать более четкие требования к сотрудникам, такие, как стаж работы, образование и квалификация, имеющиеся практические навыки.

В результате предложенных мероприятий по регулированию текучести кадров чистая прибыль ООО «ОГС» возросте на 18,8 %, а рентабельность – на 5,9 %.

Таким образом, рост социальных и экономических показателей от внедрения мероприятий по стабилизации персонала предприятия показывает, что они являются эффективными как в экономическом, так и социальном плане.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Алавердов, А.Р. Управление персоналом : учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – М. : Синергия, 2013. – 192 с.
- 2 Андреев, В.И. Саморазвитие менеджера / В.И. Андреев. - М. : Дело, 2014. – 275 с.
- 3 Артеменко, В.Г. Финансовый анализ / В.Г. Артеменко, М.В. Беллендир. – М. : ДИС, 2014. – 318 с.
- 4 Асмолова, М. Л. Деловые комплименты : управление людьми при внедрении инноваций / М. Л. Асмолова. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 155 с.
- 5 Блэйк, Р.Р. Научные методы управления / Р.Р. Блэйк, Д.С. Мутон. – Киев : Высшая школа, 2013. – 274 с.
- 6 Валуев, Б.И. Оперативный контроль экономической деятельности предприятия / Б.И. Валуев. – М. : Финансы и статистика, 2012 . – 412 с.
- 7 Веснин, В.Р. Менеджмент : учебник / В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2012. – 234 с.
- 8 Виниченко, М.В. Проблемные вопросы развития российских трудовых ресурсов в современных условиях / М.В. Виниченко. //Социальная политика и социология. – 2010. - № 5. – С. 25 - 34.
- 9 Володько, В. Международный менеджмент / В.Ф. Володько. – М. : Амалфея, 2011. – 163 с.
- 10 Грибов, В.Д. Экономика организации (предприятия) : учебное пособие / В.Д. Грибов. – М. : КНОРУС, 2011. – 359 с.
- 11 Гущина, Н. Человек для рабочего места / Н. Гущина // Служба кадров и персонал. - 2009. - № 2. – С. 91.
- 12 Деркач, А.А. Стратегия подбора и формирование управленческой команды / А.А. Деркач, И.В. Калинин. – М. : РАГС, 2009. – 471 с.
- 13 Дорофеев, В.Д. Менеджмент : учебное пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 397 с.
- 14 Дуракова, И.Б. Управление персоналом / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова.

- М. : Норма, 2009. - 569 с.

15 Егоров, С.Н. Управление персоналом / С.Н. Егоров. – Пенза : Изд-в Пензинского гос. ун-та, 2012. – 417 с.

16 Егоршин, А.П. Управление персоналом : учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2011. – 541 с.

17 Журавлев, П.В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджеров / П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Ю.Г. Одегов. - М. : Экзамен, 2010. – 410 с.

18 Захарова, Л.Н. Психология управления : учебное пособие / Л.Н. Захарова. – М. : Логос, 2011. – 352 с.

19 Иванкина, Л.И., Управление персоналом : учебное пособие / Л.И. Иванкина, С.В. Негруль. – Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2009. – 189 с.

20 Иванов, И.Н. Экономический анализ деятельности предприятия : учебник / И.Н. Иванов. – М. : Инфра-М, 2014. – 158 с.

21 Кибанов, А. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом / А. Кибанов // Кадровик. – 2010. - № 12. – С. 32 - 43.

22 Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом : учебник / А.Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 241 с.

23 Кибанов, А.Я. Управление человеческими ресурсами - новая парадигма или новая стадия эволюции науки об управлении персоналом? / А.Я. Кибанов // Кадровик. – 2013. – № 9. – С. 62 - 69.

24 Кириллов, А.В. Технология управления персоналом и конъюнктура / А.В. Кириллов // Социальная политика и социология. – 2014. – № 4. – С. 173 - 184.

25 Кнорринг, В.И. Искусство управления : учебник для вузов / В.И. Кнорринг. – М. : Норма, 2012. – 288 с.

26 Котова, Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом / Л. Котова // Кадровик. – 2010. - № 12. – С. 44 - 50.

- 27 Кошарная, Г.Б. Управление персоналом (новые кадровые технологии) : методические указания / Г.Б. Кошарная. – Пенза : Изд-во Пензинского гос. ун-та, 2009. – 364 с.
- 28 Крейденко, Т. Ф. Малое предпринимательство в России: современные особенности, региональные диспропорции и тенденции развития / Т. Ф. Крейденко, М. Н. Миронова // Региональная экономика : теория и практика. – 2011. – № 32. – С. 12 - 20.
- 29 Крейнина, М.Н. Финансовое состояние организации / М.Н. Крейнина. - М. : ДИС, 2014. – 243 с.
- 30 Кузнецов, И. Н. Эффективный руководитель : учебно-практическое пособие / И. Н. Кузнецов. – М. : Дашков и К°, 2011. – 596 с.
- 31 Кузьмич, Н.П. Проблемы и процессы, происходящие в строительном комплексе Амурской области / Н.П. Кузьмич // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 2. – С. 284 - 285.
- 32 Ламбен, Ж.-Ж.. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб. : Питер, 2011. – 96 с.
- 33 Ларионова, Т. М. Документационное обеспечение управления персоналом : учебное пособие / Т. М. Ларионова, Л. А. Румынина. – М. : ФОРУМ, 2012. – 416 с.
- 34 Лебедева, С.Н. Экономика торгового предприятия / С.Н. Лебедева. - М. : Центр экономики и маркетинга, 2012. – 258 с.
- 35 Магура, М.И. Поиск и отбор персонала / М.И. Магура. – М. : Интел-синтез, 2010. – 511 с.
- 36 Мелихов, Ю. Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий : учебно-практическое пособие / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. – М. : Дашков и К°, 2011. – 344 с.
- 37 Мониторинг социально-экономической ситуации в городе Благовещенске за январь-сентябрь 2015 года [Электронный ресурс] // Администрация города Благовещенска : офиц. сайт. – Режим доступа : <http://www.admblag.ru/index.php/pages/itogi>. – 10.05.2016.

38 Некрасова, Ю. Управление персоналом / Ю. Некрасова // Российское предпринимательство. – 2012. - № 8. – С. 23.

39 Новаковская, О. А. Управление персоналом в кризисной организации: монография / О. А. Новаковская. – Улан-Удэ : Изд-во ВСГТУ, 2011. – 168 с.

40 Об утверждении стратегии социально-экономического развития Амурской области на период до 2025 года [Электронный ресурс] : постановление Правительства Амурской области от 13.07.2012 г. № 380. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

41 Папонова, Н. Е. Обучение персонала компании : практическое пособие / Н. Е. Папонова. – М. : Финпресс, 2011. – 176 с.

42 Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. - М. : Инфра-М., 2014. - 512 с.

43 Рынок труда, занятость и заработная плата [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики : офиц. сайт. – Режим доступа : http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/wages. - 12.05.2016.

44 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкаяю – Минск : Новое знание, 2011. – 688 с

45 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. - М. : Новое знание, 2013. – 249 с.

46 Смицких, К.В. Тенденции и перспективы экономического развития строительной отрасли ДВФО / К.В. Смицких, Т.В. Терентьева // Вестник АГТУ. – 2014. - № 1. – С. 89 - 98.

47 Суглобов, А. Е. Основные тенденции развития малого предпринимательства в России / А. Е. Суглобов, В. И. Бобошко // Региональная экономика : теория и практика. – 2012. – № 19. – С. 54.

48 Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М. : Юрайт, 2011. – 144 с.

49 Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 695 с.

50 Федеральный бюджет России на 2015 год : военные расходы превысили расходы развития [Электронный ресурс] // Деловая жизнь: электронный журнал. Макроэкономика : офиц. сайт. – Режим доступа : <http://bs-life.ru/makroekonomika/budzet2015.html>. – 11.05.2016.

51 Хадасевич, Н. Развитие потенциала персонала организации / Н. Хадасевич // Кадровик. – 2010. - № 1. – С. 6 - 11.

52 Чульфан, Л. Стратегическое управление персоналом / Л. Чульфан. // Менеджер по персоналу. – 2010. - № 5. – С. 10-17.

53 Шеремет, А.Д. Комплексный экономический анализ деятельности предприятия / А. Д. Шеремет. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 480 с.

54 Экономика и финансы. Краткий обзор экономики Амурской области [Электронный ресурс] // Правительство Амурской области : офиц. сайт. - Режим доступа : <http://www.amurobl.ru/wps/portal/Main/ekonomy>. - 12.05.2016.

55 Яковлев, А.Г. Совершенствование системы оплаты труда работников торговли / А.Г. Яковлев // Финансы. – 2010. - № 6. – С. 43.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура ООО «ОГС»

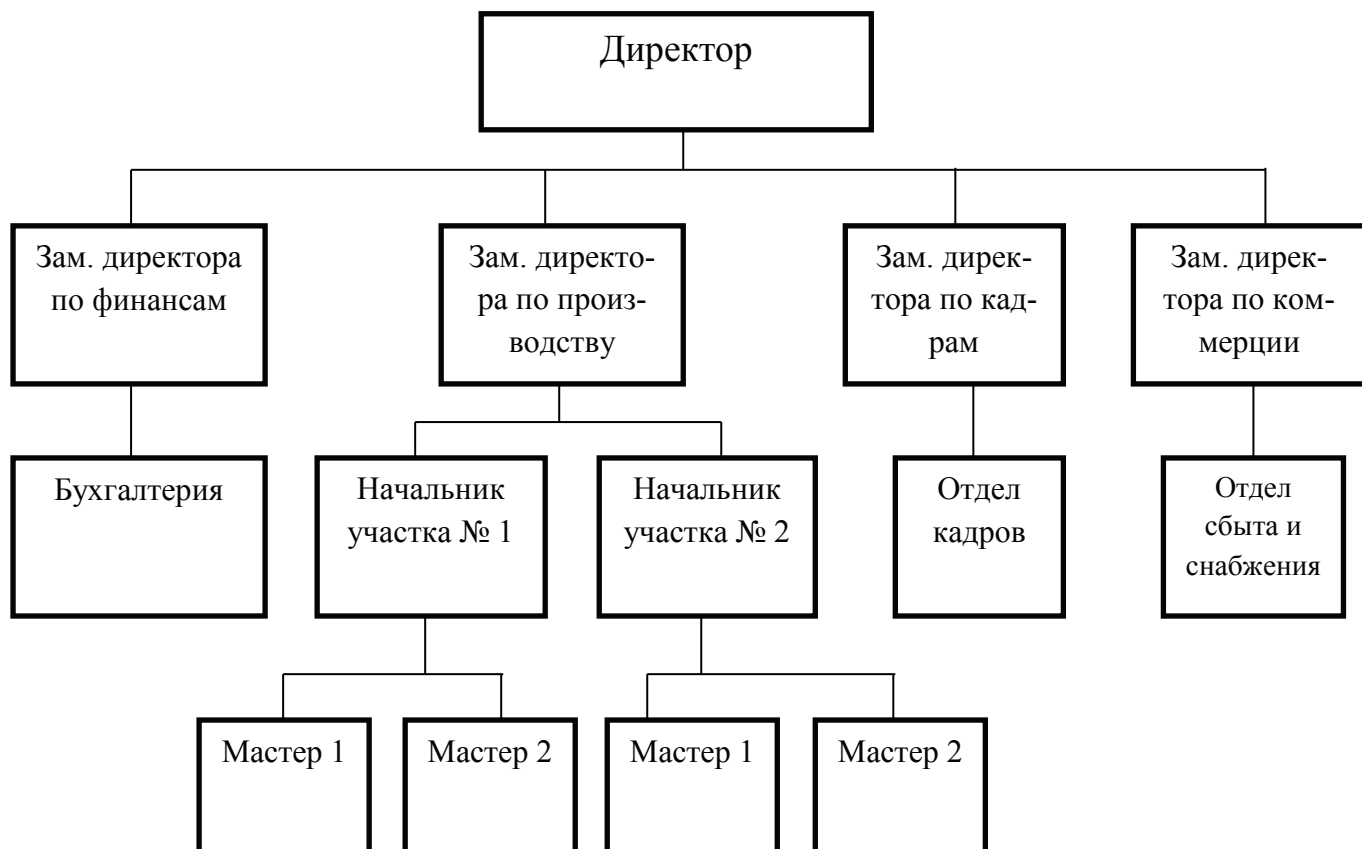


Рисунок А.1 – Организационная структура ООО «ОГС»

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анкета на определение степени удовлетворенности сотрудника условиями труда

Инструкция: пожалуйста, укажите, в какой мере Вас удовлетворяют следующие стороны Вашей работы (обведите кружком соответствующую цифру, используя шкалу):

1 - совершенно не удовлетворяет

2 - скорее не удовлетворяет

3 – среднее отношение

4 - скорее удовлетворяет

5 - вполне удовлетворяет

При оценке баллом ниже 4 просим Вас обязательно написать комментарий.

Параметр	Баллы	Комментарии
1. Полезность Вашей работы	1 2 3 4 5	
2. Перспективы профессионального и служебного роста	1 2 3 4 5	
3. Взаимоотношения с непосредственным руководителем	1 2 3 4 5	
4. Условия труда (шум, освещенность, температура, чистота и др.)	1 2 3 4 5	
5. Надежность места работы	1 2 3 4 5	
6. Размер оплаты	1 2 3 4 5	
7. То, насколько эффективно организована работа в целом	1 2 3 4 5	
8. Взаимоотношения, сложившиеся с товарищами по работе	1 2 3 4 5	
9. Возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе	1 2 3 4 5	
10. Режим работы	1 2 3 4 5	

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Анкета на определение степени удовлетворенности сотрудника условиями труда

Отчет по анкете удовлетворенности

Аспект деятельности компании	Участники анкетирования										Средний процент
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6	№ 7	№ 8	№ 9	№ 10	
1. Полезность Вашей работы											
2. Перспективы профессионального и служебного роста											
3. Взаимоотношения с непосредственным руководителем											
4. Условия труда (шум, освещенность, температура, чистота и др.)											
5. Надежность места работы											
6. Размер оплаты											
7. То, насколько эффективно организована работа в целом											
8. Взаимоотношения, сложившиеся с товарищами по работе											
9. Возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе											
10. Режим работы											
Средний процент											

Проблемные зоны (первоочередные задачи):

1. _____
2. _____
3. _____

Предельные зоны (на грани минимальной нормы):

1. _____
2. _____
3. _____

Удовлетворенных сотрудников: ____%

Неудовлетворенных сотрудников: ____%

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Бухгалтерская отчетность ООО «ОГС»

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2015 г.

Организация <u>Общество с ограниченной ответственностью "ОГС"</u>	по ОКПО	Коды		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	0710001		
Вид экономической деятельности	по ОКВЭД	31	12	2015
Организационно-правовая форма / форма собственности	по ОКПОФ / ОКФС	10353933		
Единица измерения: в тыс. рублей	по ОКЕИ	2801199670		
Местонахождение (адрес)		52,11		
<u>Амурская обл, Благовещенск, ул. Высокая 105</u>		12165	16	
		384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2013 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	8366	7 438	3 619
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	8366	7 438	3 619
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	2800	2 499	24
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	2000	1000	20
	Дебиторская задолженность	1230	-	-	-
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	359	268	129
	Прочие оборотные активы	1260	200	100	100
	Итого по разделу II	1200	33 064	7 900	1 839
	БАЛАНС	1600	41 430	15 338	5 458
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	84	84	84
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	107	107	107
	Резервный капитал	1360	98	98	98
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	2 433	2 039	1 881
	Итого по разделу III	1300	2 722	2 328	(1085)
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	-	-	-
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	-	-	-
	Кредиторская задолженность	1520	38 345	12 696	6175
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	363	314	368
	Итого по разделу V	1500	38 708	13 010	6 543
	БАЛАНС	1700	41 430	15 338	5 458

Рисунок В.1- Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2015 г.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Бухгалтерская отчетность ООО «ОГС»

Отчет о финансовых результатах

за Январь - Декабрь 2014 г.

		Коды		
		0710002		
		31	12	2014
Организация Общество с ограниченной ответственностью "ОГС"		10353933		
Идентификационный номер налогоплательщика		2801199670		
Вид экономической деятельности		52,11		
Организационно-правовая форма / форма собственности		12165	16	
Единица измерения: в тыс. рублей		384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2014 г.	За Январь - Декабрь 2013 г.
	Выручка	2110	10 751	4 198
	Себестоимость продаж	2120	(6166)	(888)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	4 585	3 310
	Коммерческие расходы	2210	-	-
	Управленческие расходы	2220	-	-
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	287	983
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	в том числе:			
	Проценты к получению	23201	-	-
	Проценты к уплате	2330	-	-
	Прочие доходы	2340	-	-
	Прочие расходы	2350	-	(5)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	78	1608
	Текущий налог на прибыль	2410	-	-
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	-
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	78	1730

Рисунок В.2- Отчет о финансовых результатах за январь – декабрь 2014 г.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Бухгалтерская отчетность ООО «ОГС»

Отчет о финансовых результатах
за Январь - Декабрь 2015 г.

		Коды	
		0710002	
		31	12
		2015	
		10353933	
		2801199670	
		52,11	
		12165	16
		384	

Организация **Общество с ограниченной ответственностью "ОГС"** по ОКПО
 Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН
 Вид экономической деятельности _____ по ОКВЭД
 Организационно-правовая форма / форма собственности _____ по ОКОПФ / ОКФС
 Единица измерения: в тыс. рублей по ОКЕИ

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2015 г.	За Январь - Декабрь 2014 г.
	Выручка	2110	31 414	10 751
	Себестоимость продаж	2120	(21092)	(6166)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	10 322	4 585
	Коммерческие расходы	2210	-	-
	Управленческие расходы	2220	-	-
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	1 100	287
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	в том числе:			
	Проценты к получению	23201	-	-
	Проценты к уплате	2330	-	-
	Прочие доходы	2340	-	-
	Прочие расходы	2350	-	-
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	803	78
	Текущий налог на прибыль	2410	-	-
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	-
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	542	78

Рисунок В.3- Отчет о финансовых результатах за январь – декабрь 2014 г.