

Министерство образования и науки РФ
Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
Факультет заочного обучения
Кафедра менеджмента
Программа высшего образования
Направление «Управление персоналом»

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой:

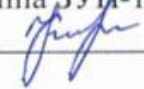
к. э. н., доцент Балановская А. В.



ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
Совершенствование системы управления персоналом организации

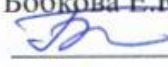
Выполнила:

Куприна Полина Эдуардовна
группа ЗУП-12А



Научный руководитель:

к.э.н., доцент
Бобкова Е.Ю.



Самара

2017

Содержание

Введение.....	3
1. Система управления персоналом организации как фактор обеспечения эффективности деятельности организации	7
1.1. Теоретические основы системы управления персоналом	7
1.2. Место и роль управления персоналом в системе управления организации	14
2. Организация управления персоналом ООО «УГСМ».....	23
2.1. Организация деятельности предприятия в современных условиях	23
2.2. Анализ системы управления персоналом организации	39
3. Совершенствование системы управления персоналом ООО «УГСМ»	52
3.1. Создание системы профессионального отбора кандидатов на вакантные должности	52
3.2. Управление карьерой персонала и формирование кадрового резерва.....	59
Заключение	69
Список используемых источников.....	72
ПРИЛОЖЕНИЕ	75

Введение

Невозможно решать вопросы экономики труда на микро- и макро уровне без знания экономических отношений, складывающихся между людьми в процессе трудовой деятельности, без знания современной теории организации, теории рынка труда и занятости. Численность и состав населения во многом определяет состояние и развитие общества. Наше исследование особое внимание уделяет той части населения, которая является носителем трудовых отношений.

Производство материальных благ невозможно без следующих составляющих: природных, человеческих, производственных, финансовых, информационных и других ресурсов. От обеспеченности предприятия персоналом и эффективности его использования зависят объём и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов и как следствие – объём производства продукции, её себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей. Для многих предприятий в условиях рыночной экономики все большее значение приобретает наиболее полное использование человеческих ресурсов. Это связано с теми проблемами, с которыми сталкиваются руководители большинства предприятий. Наиболее острыми из них являются следующие: уход квалифицированных работников; недостаточная квалификация персонала, низкий уровень квалификации отдельных руководителей; нехватка рабочих на предприятии; неудовлетворительный морально-психологический климат; наличие проблемы между администрацией и персоналом

Эти и некоторые другие проблемы ставят перед руководством вопрос о совершенствовании системы управления персоналом, создании новой структуры, максимально отвечающей современным представлениям о ней.

Проблема совершенствования системы управления персоналом актуальна как для большинства промышленных предприятий России, так и для предприятий торговли и сферы услуг. Это объясняется тем, что на предприятиях накопились экономические трудности и возникает

необходимость вести сложные переговоры с профсоюзами, работодателями и местными органами власти, по вопросам заключения соглашений, решать новые задачи, которые в настоящий момент выдвинулись на первый план. Вышесказанное подтверждает актуальность выбранной темы.

Для решения данной проблемы использовались работы таких авторов как В.П.Пугачев, Э.А.Уткин, А.Я. Кибанов и Д.К.Захаров, Э.Е. Старабинский, Т.Ю. Базаров и Б.Л. Еремин, Б.М. Генкин, С.И. Самыгин, А.П. Егоршин и другие авторы. В работах этих исследователей дается попытка интеграции разработанных знаний в области руководства персоналом, набор правил принципов и технологий, которые могут быть использованы руководителями в эффективном управлении персоналом.

В качестве объекта исследования определено предприятие Общество с ограниченной ответственностью «УралГзСтройМонтаж», далее ООО «УГСМ».

Предметом исследования является управление персоналом как специфическая сфера управления; набор правил, принципов и технологий управления персоналом.

Целью работы является поиск путей совершенствования управления персоналом конкретного предприятия.

Основными задачами:

рассмотрение теоретических и методологических основ системы управления персоналом организации;

проведение анализа существующей системы управления персоналом и выявление проблемных зон;

внедрение более совершенной технологии поиска и отбора кандидатов для замещения вакантных должностей и формирования кадрового резерва;

оценка эффективности проведенных изменений в существующей системе управления персоналом.

Поставленные задачи решены в главах работы. В первой главе представлены общие вопросы системы управления персоналом, рассмотрены понятия системы управления персоналом, ее цели и функции, основные элементы управления персоналом.

Во второй главе представлен анализ существующей системы управления персоналом в ООО «УГСМ».

В третьей главе рассмотрены пути улучшения существующей системы управления персоналом в анализируемой организации и социально-экономические показатели, подтверждающие эффективность проведенных мероприятий.

Структура работы стандартная: введение, три главы, заключение, список использованной литературы.

1. Система управления персоналом организации как фактор обеспечения эффективности деятельности организации

1.1. Теоретические основы системы управления персоналом

Руководителю необходимо учиться управлению персоналом, несмотря на то, что нанять соответствующего специалиста или создать кадровую службу, или пользоваться услугами действующей в компании кадровой службы, если таковая есть. Но где гарантия, что этот специалист или эта кадровая служба будут действовать правильно, с применением эффективных подходов и методик? В большей мере такая гарантия может быть обеспечена, если руководителю есть, с чем сравнивать. А для этого ему, как минимум, необходимо четко представлять основы управления персоналом в современной организации. Но, как показывает российский опыт, многим руководителям не приходилось специально этому учиться. Рано или поздно успешно работающие компании и их руководители приходят к моделям управления персоналом, уже освоенным в странах с развитой рыночной экономикой и в передовых российских фирмах. К сожалению, часто приходят к этому достаточно сложным и медленным путем, ценой проб и ошибок. Управление персоналом - это специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом которой является человек в составе определенной социальной группы. Современная концепция управления персоналом основана как на принципах и методах административного управления, так и на теории человеческих отношений, принципах мотивации и всестороннего развития личности [26, с. 12].

Управление персоналом, как и любое управление, имеет свои определенные цели, и "основным элементом управления, с чего оно начинается, является целеполагание" [26, с. 16]. Исходя из этого, "жизненность" системы управления зависит от того, насколько реальны

поставленные цели, насколько они непротиворечивы и соответствуют стратегии развития организации.

Цели - это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность [12].

Всю совокупность целей организации можно разделить на четыре вида или блока: экономические, научно-технические, производственно-коммерческие и социальные. В настоящее время в условиях перехода России на рыночные отношения в качестве генеральной цели правомерно рассматривать экономическую цель. Поскольку социальная цель является основой формирования целевой направленности системы управления персоналом, структуризация этого вида целей рассматривается отдельно и более подробно.

Экономическая цель — получение расчетной величины прибыли от реализации продукции или услуг; научно-техническая цель — обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и разработок, а также повышение производительности труда за счет совершенствования технологии; производственно-коммерческая цель — производство и реализация продукции или услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью (обеспечивающие экономическую цель, договорные обязательства, госзаказы и т.п.); социальная цель — достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников.

Далее обозначены следующие цели:

Цели
Обеспечение научно-технического прогнозирования;
Организация перспективных научно-технических разработок;
Сокращение длительности цикла «исследование — производство»;
Техническое сопровождение действующего производства;
Обеспечение высокого качества труда;

Техническое перевооружение производственного процесса;
Изучение рынка научно-технических разработок, реклама, коммерческая работа с потребителями;
Обеспечение соответствия тематического плана разработок научно-техническому потенциалу организации;
Изучение рынка по профилю выпускаемой продукции или оказываемых услуг, реклама, коммерческая работа с потребителем;
Обеспечение соответствия производственной программы и производственной мощности;
Обеспечение полноты и ритмичности материально-технического снабжения;
Обеспечение бесперебойной работы оборудования и его эффективного технического состояния;
Обеспечение ритмичности производственного процесса;
Обеспечение ритмичности сбыта продукции или своевременности оказания услуг.

На следующем уровне целей, сформированном по факторному признаку, следует выделить целевое обеспечение общих функций управления: планирования (т.е. координации ожидаемых результатов и способов их получения), организации и регулирования (т.е. координации фактических действий по достижению результатов), учета и контроля (т.е. обратной связи от объекта к субъекту, по которой получают информацию о достижении результатов), стимулирования (т.е. распределения финансовых ресурсов между звеньями и объектами).

Все перечисленные общие функции управления в неразрывном единстве присутствуют в деятельности руководителей и подразделений всех уровней.

Необходимо отметить, что в данном случае при построении типового дерева целей не использовался пространственный признак их декомпозиции.

Его использование предполагает дальнейшее формирование оргструктуры по дивизиональному типу, что в общем случае не является типичным. За основу при построении системы целей принят тот факт, что в дальнейшем типовой вариант оргструктуры будет формироваться по функционально-целевому признаку как наиболее распространенному.

Система целей для управления персоналом может рассматриваться двояко. С одной стороны, она должна отвечать на вопрос: каковы конкретные потребности работников, удовлетворения которых они вправе требовать у администрации. С другой стороны, эта же система целей должна отвечать и на такой вопрос: какие цели по использованию персонала ставит перед собой администрация и какие условия она стремится для этого создать.

Очевидно, эффективность управления персоналом зависит от того, в какой степени указанные две группы целей будут непротиворечивы.

До недавнего времени понятие «управление» трактовалось как «администрирование» или «линейное руководство». Действительно, большую часть объема работ по управлению кадрами брали на себя линейные руководители подразделений. Само по себе это явление не должно подвергаться критике. Тенденции развития управления персоналом в международной хозяйственной практике говорят как раз о приоритетности передачи большого объема функций по управлению людьми непосредственным руководителям того или иного коллектива. Негативная сторона этого явления для отечественной хозяйственной практики состоит в том, что руководители не получают необходимой консультативной, методической помощи и часто выполняют функции, к которым профессионально не готовы. Это, в свою очередь, ведет к превалированию автократических (авторитарных) подходов к формированию стиля и методов руководства. Незрелость кадровых служб, неподготовленность руководителей к управлению персоналом неизбежно сказываются на общей управленческой философии и культуре организации, на общем моральном климате в коллективе, не говоря уже о взаимоотношениях руководителей со

своими сотрудниками. Это ведет к неудовлетворенности работников своим трудом, к сковыванию инициативы и творческого начала в их работе.

Кроме того, в отечественной литературе отсутствовало изложение целостной концепции и методологии функционального разделения труда в области управления персоналом. Не умаляя заслуг отечественных авторов, работающих над отдельными проблемами кадрового управления, следует признать, что целостная концепция управления персоналом как функциональной подсистемы организации и как учебной дисциплины существовала лишь в разработках зарубежных авторов.

Характерный подход к формированию общей концепции и структуризации функционального разделения труда в области управления персоналом можно проследить по работам И. Хентце — одного из ведущих германских авторов, разрабатывающих эту проблему. Он выделяет несколько функциональных блоков, определяющих структуризацию службы управления персоналом в зарубежных организациях [23].

Сегодня специалистами в области управления персоналом выделено несколько функциональных блоков, определяющих структуризацию службы управления персоналом в организациях. Состав этих блоков показан в табл. 1.

Исходя из вышеперечисленных задач в функциональных блоках, можно сделать вывод, что общей и главной задачей службы управления персоналом является обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации.

Под качественными характеристиками персонала следует понимать:
способности (уровень образования, объем знаний, профессиональные навыки, опыт работы в определенной сфере и т.п.);
мотивации (круг профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру и т.п.);
свойства (личностные качества, влияющие на выполнение определенной профессиональной роли).

Таблица 1 - Состав функциональных блоков по управлению персоналом

Функциональный блок	Содержание задач в функциональном блоке
Определение потребности в персонале	Планирование качественной потребности в персонале. Выбор методов расчета количественной потребности в персонале. Планирование количественной потребности в персонале.
Обеспечение персоналом	Получение и анализ маркетинговой (в области персонала) информации. Разработка и использование инструментария обеспечения потребности в персонале. Отбор персонала, его деловая оценка.
Развитие персонала	Планирование и реализация карьеры и служебных перемещений. Организация и проведение обучения.
Использование персонала	Определение содержания и результатов труда на рабочих местах. Производственная специализация. Введение персонала, его адаптация в трудовой деятельности. Обеспечение безопасности труда. Высвобождение персонала.
Мотивация результатов труда и поведения персонала	Управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения. Управление конфликтами. Использование монетарных побудительных систем: оплата труда, участие персонала в прибылях и в капитале предприятия. Использование немонетарных побудительных систем: групповая организация и социальные коммуникации, стиль и методы руководства, регулирование рабочего времени.
Правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом	Правовое регулирование трудовых взаимоотношений. Учет и статистика персонала. Информирование коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам. Разработка кадровой политики.

Служба управления персоналом может выполнить свои задачи следующими способами: через затребованную линейными руководителями консультативную помощь; через совместную с линейными руководителями разработку решений и мероприятий по их реализации; через собственные

управленческие полномочия по выполнению соответствующих мероприятий (главным образом в области персонал-маркетинга).

При определении круга задач по управлению персоналом зарубежные специалисты условно выделяют так называемые основные и дополнительные задачи. К дополнительным следует отнести задачи, которые могут выполняться совместно с основными, но, как правило, управленческое распорядительство по ним осуществляют внешние (по отношению к службе персонала) подразделения. К такого рода задачам относятся: охрана труда и техника безопасности; расчет и выплата заработной платы; оказание различного рода услуг (например, организация информационной связи, услуги в области социальной инфраструктуры).

По данным зарубежной литературы и оценкам специалистов, общая численность сотрудников службы управления персоналом составляет примерно 1,0-1,2% от общей численности коллектива [15].

Следует подчеркнуть, что роль и организационный статус службы управления персоналом в западных фирмах во многом определяются уровнем организационного, финансового, потенциального развития организации и позицией ее руководства.

В развитии функциональных особенностей управления персоналом в зарубежных странах проявляются следующие достаточно устойчивые тенденции, сформировавшиеся в последние годы: - выделение практически всех функциональных направлений, охватывающих комплекс проблем управления персоналом в деятельности зарубежных фирм. Причем этот полный охват наблюдается в организациях различных размеров и различных финансовых возможностей; - широкое развитие внешних консультативных, посреднических фирм, работающих с организациями на договорной, интеграционной основе, а также достаточно активная интеграция между организациями по реализации задач управления персоналом; - делегирование полномочий и ответственности по выполнению функций управления персоналом линейным руководителям подразделений и опытным

специалистам с одновременной организацией их глубокого, непрерывного обучения; - интернационализация управления персоналом, выражающаяся в развитии международных контактов в деятельности посреднических организаций, центров подготовки персонала, специализированных кадровых подразделений предприятий, государственных органов, информационных служб и формирование на этой основе единой международной «школы» управления персоналом.

Следует отметить, что наличие указанных выше тенденций говорит о высоком уровне развития управления персоналом, общей культуры управления в деятельности зарубежных фирм. Отечественная практика делает в настоящее время энергичные шаги по становлению эффективной системы управления персоналом и постепенному включению данной системы в общую мировую интеграцию.

1.2. Место и роль управления персоналом в системе управления организации

Как это было раньше, кадровым службам недостаточно, только оформлять приказы на зачисление работников, подобранных вышестоящим менеджером, и хранить кадровую информацию (трудовые книжки). Они постепенно должны превращаться в центры по разработке и реализации стратегии организации труда, то есть осуществлять: формирование кадров организации; развитие работников; совершенствование организации труда и его стимулирование, создание безопасных условий труда — аккумуляция передового международного опыта управления кадрами.

Управляющие персоналом - это самостоятельная группа профессиональных специалистов-менеджеров, главные цели которых — повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы развития кадров [28].

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

Управление человеческими ресурсами организации включает комплекс взаимосвязанных видов деятельности [14]:

Определение потребности в рабочих, инженерах, менеджерах различной квалификации, исходя из стратегии деятельности фирмы.

Анализ рынка труда и управление занятостью.

Отбор и адаптация персонала.

Планирование карьеры сотрудников фирмы, их профессионального и административного роста.

Обеспечение рациональных условий труда, в том числе благоприятной для каждого человека социально-психологической атмосферы.

Организация производственных процессов, анализ затрат и результатов труда, установление оптимальных соотношений между количеством единиц оборудования и численностью персонала различных групп.

Управление производительностью труда.

Разработка систем мотивации эффективной деятельности.

Обоснование структуры доходов, степени их дифференциации, проектирование систем оплаты труда.

Организация изобретательской и рационализаторской деятельности.

Участие в проведении тарифных переговоров между представителями работодателей и работников.

Разработка и осуществление социальной политики организации.

Профилактика и ликвидация конфликтов.

Объем работ по каждой из этих функций зависит от размеров организаций, характеристик производимой продукции, ситуации на рынке

труда, квалификации персонала, степени автоматизации производства, социально-психологической обстановки в организации и за ее пределами.

Система управления персоналом, то есть систематизированное и сознательное объединение людей, действующих для достижения определенных целей, включает в себя субъект управления (СУ) и объект управления (ОУ) [28]. СУ — совокупность элементов системы, осуществляющих управление как целевое воздействие на объект управления, аппарат управления, организующий труд исполнителей. Его деятельность заключается в том, чтобы определить, какие действия, в каком порядке, кем и в какие сроки следует выполнить, как их следует выполнять. СУ контролирует и оценивает результаты действий исполнителей. ОУ — множество исполнителей, обеспечивающих достижение цели. СУ, используя управляющее воздействие, направляет, корректирует действия ОУ, получая информацию о результатах труда исполнителей посредством обратной связи. Управляющее воздействие может возникнуть только в том случае, если между СУ и ОУ установлены отношения управления, то есть налажены взаимодействие и отношения подчинения, распределены власть, права и ответственность, которые позволяют одним вырабатывать управленческие команды, а другим — эти команды выполнять.

Кадры в одно и то же время могут выступать как объектом, так и субъектом управления. Работники организации выступают объектом потому, что они являются частью производственного процесса. Поэтому планирование, формирование, перераспределение и рациональное использование людских ресурсов на производстве составляют основное содержание управления персоналом и с этой точки зрения рассматриваются аналогично управлению материально-вещественными элементами производства.

Управление персоналом преследует цели: помощь фирме в достижении общих целей; эффективное использование мастерства и возможностей работников; обеспечение фирмы высококвалифицированными и заинтересованными служащими; стремление к наиболее полному

удовлетворению работников своей работой, к их наиболее полному самовыражению, что делает желанной работу в данной фирме [18].

Система целей для управления персоналом, с одной стороны, должна отвечать на вопрос, каковы конкретные потребности работников, удовлетворение которых они вправе требовать от администрации, а с другой — какие цели по использованию персонала ставит перед собой администрация организации и какие условия она стремится для этого создать. Успех управления возможен, если эти группы целей непротиворечивы.

Главная цель — прибыль организации в системе управления персоналом — достигается через удовлетворение социальных потребностей человека на производстве.

В зависимости от масштаба фирмы, специфики деятельности, традиций число и название подразделений кадровой службы, численность сотрудников может меняться. В одной организации могут быть созданы отделы заработной платы, льгот, профессионального развития, в то время как в другой все эти функции выполняет один отдел.

Многогранность управления персоналом предполагает множество направлений в этой важной проблеме. Различают следующие аспекты управления персоналом [24]:

Технико-технологический аспект предполагает необходимость учитывать уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологий, производственных условий.

Организационно-экономический аспект позволяет раскрыть вопросы, связанные с планированием численности и состава работающих, моральным и материальным стимулированием, использованием рабочего времени и т. п.

Правовой аспект проблемы включает вопросы соблюдения трудового законодательства в работе с персоналом.

Социально-психологический подход рассматривает вопросы социально-психологического обеспечения управления персоналом,

внедрения различных социологических и психологических процедур в практику работы.

Педагогический аспект затрагивает проблемы, связанные с воспитанием и обучением персонала.

Система управления представлена на рис. 1.



Рисунок 1 - Структура элементов системы управления организации

Система управления (СУ) персоналом включает следующие основные элементы: группу специалистов аппарата управления; комплекс технических средств СУ; информационную базу для управления персоналом; комплекс методов и методик организации труда и управления персоналом; правовую базу; совокупность программ управления информационными процессами решения задач управления персоналом.

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

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

Встает целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. Важнейшие: социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений руководства; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение системы кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивацией; правовые вопросы трудовых отношений; психофизиология, эргономика и эстетика труда.

Укрупненно можно выделить три фактора, оказывающего воздействие на людей в организации.

Первый — иерархическая структура организации, где основное средство воздействия — это отношения власти-подчинения, давление на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй — культура, то есть вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий — рынок, то есть сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия — понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации в организации.

В ряде организаций формируются структуры управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами (табл.2).

Таблица 2 - Состав функциональных подсистем управления персоналом

Подсистема условий труда	Подсистема трудовых отношений	Подсистема оформления и учета кадров
<ul style="list-style-type: none"> — соблюдение требований психофизиологии труда — соблюдение требований эргономики труда — соблюдение требований технической эстетики — охрана труда и техника безопасности — охрана окружающей среды 	<ul style="list-style-type: none"> — анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений — анализ и регулирование отношений руководства — управление производственными конфликтами и стрессами — социально-психологическая диагностика — соблюдение этических норм взаимоотношений — управление взаимодействием с профсоюзами 	<ul style="list-style-type: none"> — оформление и учет приема, увольнений, перемещений — информационное обеспечение системы кадрового управления — профориентация — обеспечение занятости

В зависимости от размеров организации состав подразделений будет меняться: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных фирмах функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Система работы с персоналом - это совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих в организации [14].

Система работы с персоналом организации состоит из шести взаимосвязанных подсистем: кадровая политика, подбор персонала, оценка персонала, расстановка персонала, адаптации персонала, обучение персонала.

Исходными данными для разработки системы работы с персоналом являются: всеобщая декларация прав человека, конституция страны, Трудовой кодекс, Гражданский кодекс РФ, система управления организациям, планы экономического и социального развития.

Кадровая политика определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу. Государственная кадровая политика формируется парламентом, правящей партией и правительством и в значительной степени определяется типом власти в обществе. Тип власти оказывает существенное влияние на стратегию и стиль руководства, а также требования к персоналу. Очевидно, что наиболее полно использовать творческий потенциал человека можно только в демократическом обществе. Переход к рыночной экономике сопровождается процессом демократизации управления и находит отражение в философии организации. В организации кадровая политика формируется советом директоров, правлением и директором организации.

Подбор персонала заключается в формировании резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест. Подбор персонала должен включать в себя процедуры расчета потребности в персонале по категориям работников, нормативное описание профессиональных требований к рабочим и служащим, способы профессионального отбора кадров, а также общие принципы формирования резерва кадров на вакантные должности. Таким образом, главной задачей подбора кадров является определение совокупности людей, способных в ближайшей перспективе занять новые рабочие места (должности), изменить род занятий, исходя из внутренней мотивации, материальных или моральных стимулов. Подбор персонала в значительной степени определяется требованиями к кадрам,

сформированными в подсистеме кадровой политики, и моделями рабочих мест.

Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантной или занимаемой должности. При замещении вакантной должности важно установить потенциал работника, т.е. профессиональные знания и умения, жизненный и производственный опыт, социально-психологический тип личности, уровень общей культуры, состояние здоровья и работоспособности и ряд других характеристик. Оценка потенциала позволяет судить о перспективе применения способностей конкретного человека на определенной должности. Анализ соответствия работника занимаемой должности (аттестация) необходим по истечении определенного времени и возможен путем совместной оценки творческого потенциала и индивидуального вклада с учетом результатов труда.

Расстановка персонала должна обеспечивать постоянное движение кадров исходя из результатов оценки их потенциала, индивидуального вклада, планируемой карьеры, возраста, сроков занятия рабочих мест и наличия вакантных должностей в штатном расписании организации.

Адаптация персонала - это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации, а отдельных индивидуумов - к рабочему месту и трудовому коллективу. Адаптация работников включает также ключевые элементы как критерии адаптации, организацию испытательного срока, адаптацию молодых специалистов, методы наставничества и консультирования, развитие человеческих ресурсов. Адаптация завершается вступлением сотрудников в должность на постоянную работу.

Обучение персонала предназначено для обеспечения соответствия профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства и управления. Различают четыре вида обучения: подготовка рабочих и служащих в профессиональных училищах, техникумах и вузах, предусматривающая получение базовой специальности; повышение

квалификации в учебных заведениях (центрах, школах, институтах). Т.е. получение новых знаний по базовой специальности работника; переподготовка персонала для приобретения новой специальности; послевузовское профессиональное образование (магистратура, аспирантура, докторантура). Взаимодействие указанных видов обучения позволяет обеспечить возможности для непрерывного повышения образования каждого работника, своевременно регулировать соответствие между числом работников и профессионально-квалификационной структурой персонала.

Система работы с персоналом отражается в таких важнейших документах как [14]: устав организации, философия организации, правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор, штатное расписание организации, положение об оплате и премировании труда, положение о подразделениях, контракт сотрудника, должностные инструкции, модели рабочих мест, регламенты управления.

Итак, работа с персоналом должна рассматриваться как система, включающая кадровую политику, подбор, оценку, расстановку, адаптацию и обучение кадров, и находить отражение в главных нормативных документах организации.

2. Организация управления персоналом ООО «УГСМ»

2.1. Организация деятельности предприятия в современных условиях

Общество с ограниченной ответственностью «УГСМ» находится в г. Бузулук, Оренбургской области.

История создания ООО «УГСМ» по газификации началась в 2010 году. В настоящее время ООО «УГСМ» работает на строительстве газопроводов из полиэтиленовых труб в самых разных районах области – Первомайском, Грачёвском, Курманаевском, Абдулинском, Акбулакском, Соль-Илекском и других районах. Для производства строительного-монтажных работ внутридомового газового оборудования и оборудования котельных на предприятии организовано 4 бригады ручной газовой сварки.

С 2004 года в технологии ручной газовой сварки стали применять новый материал МАФ (метилацетиленовая фракция), что позволило снизить загрязнение окружающей среды отходами производства сварки ацетиленовым генератором. Применение МАФ даёт неоспоримое преимущество перед использованием карбида кальция при хранении, транспортировке и удобства в работе. Контроль качества строительного-монтажных работ при сооружении систем газораспределения и газопотребления осуществляется производственной лабораторией неразрушающего контроля. Лаборатория оснащена современным оборудованием, что позволяет объективно вести производственный контроль за качеством работ на всех стадиях строительства газоснабжения, а также осуществлять входной контроль за качеством применяемых материалов и обеспечивать достоверность и полноту контроля.

Целями деятельности общества является ведение предпринимательской деятельности, а также извлечение прибыли. Общество вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещённые законом. Предметом деятельности Общества являются:

- строительно-монтажные работы;
- проектирование;
- осуществление других видов хозяйственной деятельности не противоречащих законодательству России.

Все вышеперечисленные виды деятельности осуществляются в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Под объектами газового хозяйства понимаются:

-магистральные трубопроводы;

-выносные задвижки;

-газораспределительные шкафы и перераспределительные конструкции.

Основными поставщиками материалов являются ИП Крюков, ИП Чашкова, ООО «Кислородная станция», ООО «МТК», ИП Алымов, ООО «АГНС». Потребителями являются частные лица, различные строительные компании, такие как ООО «ВБК», ООО «Восход», также районные муниципалитеты Оренбургской и Самарской области.

С 2011 года ООО «УГСМ» располагается во вновь построенном административном здании общей площадью 314 м², на собственной производственной базе по адресу: г. Бузулук, ул. Гая, 103. Площадь участка, отведённого под производственную базу, составляет 6020, 4 м². В 2016 году на территории производственной базы ООО «УГСМ» был построен гараж на 4 грузовых автомобиля, в комплексе с ремонтным боксом, бытовыми помещениями и котельной. Для производства строительно-монтажных работ к 2016 году ООО «УГСМ» располагает 4 сварочными агрегатами на базе автомобилей ЗиЛ и ГАЗ, двумя землеройными машинами, трубоукладчиками, краном-манипулятором, двумя универсальными полноприводными специально оборудованными техническими приспособлениями и оснащёнными всем необходимым для газифицирования объектов с использованием стальных труб автомобилями на базе УАЗ, а также двумя такими же автомобилями для работы с трубами из полиэтилена, двумя тракторами МТЗ с барной установкой, двумя экскаваторами способными самостоятельно передвигаться по дорогам общего пользования. Для доставки материалов, заготовок и перевозки различных грузов имеется два седельных тягача, полуприцеп, трал, мелкогабаритный грузовой фургон. За последние три года имущество предприятия дополнилось ещё одним мелкогрузовым фургоном, грузовым самосвалом повышенной проходимости

на базе автомобиля ГАЗ, новым оборудованием для просвета сварочных швов.

Для расчёта экономической эффективности были взяты данные (табл. 3) из отчёта о финансовом состоянии организации ООО «УГСМ». По результатам этих данных был произведён ряд расчётов, которые помогли дать наиболее полную оценку экономической эффективности ООО «УГСМ»

Таблица 3 – Основные экономические показатели ООО «УГСМ», тыс. руб.

Наименование показателя	Годы			Отклонение от (+,-)		Темп роста, %	
	2014	2015	2016	2015 от 2014	2016 от 2015	2015 к 2014	2016 к 2015
Выручка	55000	59000	65500	4000	6500	107,27	111,02
Себестоимость продаж	38880	41300	45480	2420	4180	106,22	110,12
Валовая прибыль (убыток)	16120	17700	20020	1580	2320	109,8	113,11
Коммерческие расходы	9000	9800	10200	800	400	108,89	104,08
Управленческие расходы	1500	1700	1950	200	250	113,33	114,71
Прибыль (убыток) от продаж	5620	6200	7870	580	1670	110,32	126,94
Прибыль (убыток) до налогообложения	5620	6200	7870	580	1670	110,32	126,94
Чистая прибыль (убыток)	4496	4960	6296	464	1336	110,32	126,94

Из таблицы 1 можно заметить, что по сравнению с 2016 годом, в 2014 году оценивать, как положительную динамику ООО «УГСМ». Выручка увеличилась, темп роста составил 111,2 п.п. в 2016 году по сравнению с 2015 годом, а в 2015 году увеличение составило 7 п.п. по отношению к 2014 году. Это произошло за счёт увеличения объёмов выполненных работ, ростом

числа заявок. Увеличилась себестоимость оказанных услуг. Подорожали некоторые материалы, а также с увеличением числа заявок увеличиваются и затраты на оказания услуг. Коммерческие расходы увеличились на 1,2 млн. руб. Самым важным показателем является чистая прибыль. Её отклонение за трёхлетний период произошло также в положительную сторону и составило 1,8 млн. руб. Темп роста чистой прибыли 141 п.п. Это почти в полтора раза. Такого эффекта удалось добиться опять же за счёт увеличения объёмов оказанных услуг, а также за счёт смены прежних поставщиков материалов на более выгодных.

Целью деятельности любой коммерческой организации в условиях рыночных экономики является получение прибыли, которая обеспечит дальнейшее ее развитие. При этом образующуюся прибыльность следует рассматривать не только основной целью, но и главным условием деловой активности организации, как результат ее деятельности, эффективного осуществления своих функций по обеспечению потребителей необходимыми товарами в соответствии и имеющимся спросом на них.

Основная организационная структура представлена на рис. 1.

Во главе всей организации стоит генеральный директор. Без его ведома никаких решений не предпринимается, все действия происходят только с его разрешения и основные распоряжения вправе принимать только он. Исполнительный директор является руководителем организации, в его полномочиях контроль над выполнением всех процессов деятельности организации, решение административных вопросов, участие в сдаче объектов заказчику и ведение деловых переговоров.

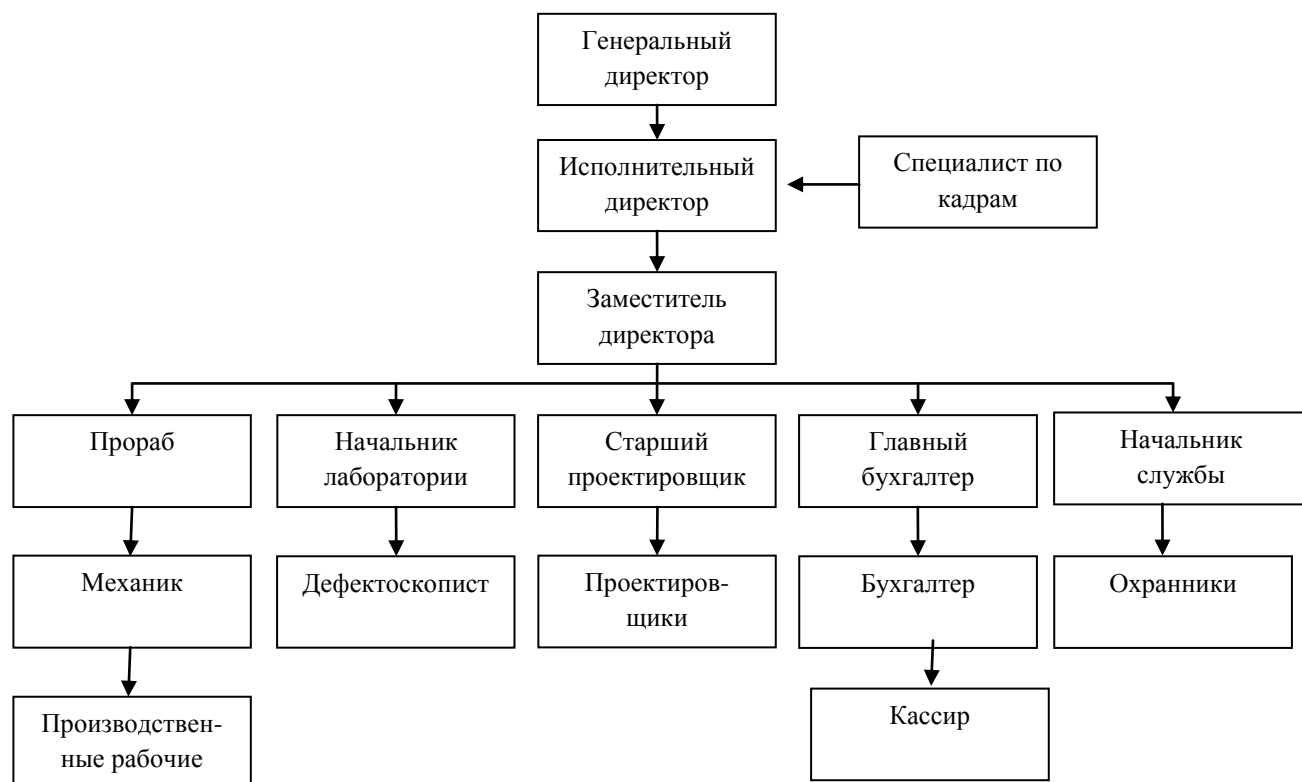


Рисунок 1 – Организационная структура ООО «УГСМ»

После него в управлении предприятием его заместитель, он непосредственно работает со всеми остальными руководителями и членами организации, занимается поиском новых заказчиков, принимает участие в розыгрыше тендера на строительные-монтажные работы. В его подчинении находится весь остальной коллектив предприятия, включая начальника лаборатории, который проводит проверку качества сварных швов, и отвечает за профессиональную подготовку рабочего коллектива; прораба, который обеспечивает контроль за производственными рабочими и ведение всего рабочего процесса непосредственно на производстве, также инженера по комплектации, обеспечивающего рабочий персонал всем необходимым для их профессиональной деятельности. Бухгалтерия занимается экономическими, финансовыми вопросами. В её составе главный бухгалтер и кассир. Кассир совмещает должность кассира с заведующей складом и диспетчером, также на её плечах лежит ответственность за соблюдение воинского учёта в организации. В отделе планов занимаются написанием

документации непосредственно по строительно-монтажным работам, разработкой планов и чертежей прокладки газопроводов и других объектов, в составе проектного отдела работают 3 человека – 2 проектировщика и старший проектировщик. Производственных рабочих можно подразделить на сварщиков, слесарей, водителей автомобилей и трактористов-машинистов. В общем весь коллектив ООО «УГСМ» насчитывает 36 человек. Из них 6 человек имеют высшее образование, 16 человек средне-профессиональное образование, 14 человек средне-техническое.

В обществе с ограниченной ответственностью «УГСМ» линейно-функциональная организационная структура управления. Фактически, при функциональной структуре исполнители одновременно подчиняются функциональным и линейным руководителям. На конструктивных руководителей возлагается обязанность принимать решения, тогда как линейный руководитель решает вопросы, связанные с оперативным управлением. Линейно-функциональная структура является трансформацией функциональной и одновременно совмещает в себе качества линейной структуры. В ней основная доля полномочий возлагается на линейного руководителя, который принимает решения относительно любых действий своих подчиненных (естественно, в рамках отведенных ему полномочий). В то же время имеются и функциональные руководители, которые консультируют и помогают ему принять правильные решения, разрабатывая их варианты. Фактически, линейный руководитель выполняет функции координатора между различными функциональными подразделениями. Важность функциональных подразделений при линейно-функциональной структуре управления возрастает тем преимущественно, чем выше уровень, на котором принимаются решения.

В 2016 году из-за меньшего количества заказов, увеличением цены на материалы, ГСМ, в целях сокращения расходов предприятия, руководство ООО «УГСМ» приняло решение о сокращении штата сотрудников, в следствии чего появилась нехватка персонала, были упразднены две бригады

сварных работ внутри помещений, диспетчерство и ведение учёта материалов на складе было добавлено к обязанностям кассира, также был сокращён один водитель. В результате рабочему коллективу стало сложнее справляться с задачами организации, но за это было предусмотрено материальное вознаграждение, в размере денежной премии.

Процесс подготовки и принятия рациональных управленческих решений складывается из нескольких стадий. На первой стадии готовится управленческое решение. Эта стадия распадается на несколько отдельных ступеней. 1) Обнаружение проблемы и ее формулирование. 2) Анализ управленческих решений. 3) Определение целей. 4) Разработка всех возможных вариантов решения проблемы, которые позволяют достичь поставленных целей, составление списков вариантов. 5) Выявление ограничений для принятия решений и выбор критериев для отбора вариантов. 6) Ранжирование критериев для отбора вариантов по степени важности. 7) Отбор вариантов решения в соответствии с ограничениями и критериями, составление их списка. 8) Оценка отобранных с учетом ограничений и критериев вариантов решения с точки зрения вероятности получения желаемого результата с точки зрения рискованности, выбор окончательного варианта. На этом подготовка управленческого решения заканчивается и начинается второй этап – этап принятия решения. 1) На первой стадии принятия решения проводится согласование принятого решения с теми, кого оно непосредственно затрагивает, и выработка на основе согласования окончательной формулировки решения. 2) Установление наиболее подходящей формы для данного управленческого решения – приказ, распоряжение, постановление, план, инструкция и т.д. 3) Утверждение принятого решения. Последний этап – этап реализации решения. На этом этапе можно выделить следующие стадии: доведение решения до исполнителей, разъяснение и пропаганда решения, контроль за ходом выполнения решения и корректировка решений при необходимости. Диагностировать проблему и дать ей оценку возможно в любой момент, но

чем раньше проблема будет выявлена тем будет лучше для организации. Риски принятия управленческих решений всегда будут, поэтому необходимо всегда грамотно анализировать, обдумывать и быть рассудительным в принятии какого-либо решения, иначе это может легко подвести к потере прибыли, что крайне неблагоприятно отразится как на должностном лице, так и на предприятии в целом.

Коммуникационный процесс в организации заключается в двух направлениях – внешнем и внутреннем. Внешние коммуникации заключаются в рекламе, т.е. распространение информации об оказываемых услугах, общении с поставщиками и заказчиками. Проблемами могут стать недостаточное получение либо предоставление информации, также трудности при налаживании деловых контактов. Решением проблем будет являться контроль за выполнением порученных заданий, поддержанием работоспособности средств связи, обеспечением подкованности в определённых знаниях лиц, которые будут осуществлять действия коммуникационного характера направленных на внешнюю среду. Внутреннее направление коммуникации заключается внутри членов коллектива ООО «УГСМ». Тут проблемы могут возникнуть при нарушении правил межличностных отношений, за эти должны следить как сами работники так и управляющий коллектив. Руководитель всегда должен служить примером для своих подчиненных, и при возникновении сложных ситуаций грамотно решать возникающие конфликты, на основе личного опыта, необходимых знаний в конфликтологии и психологии. Управление предприятием — это по существу, совокупность мероприятий и решений на основе их подготовки и анализа и в соответствии со стратегическими и тактическими целями и задачами, планами деятельности. Именно через управление и его результаты проявляется полезность и профессионализм руководителей, влияющих через такие категории, как прибыль, стоимость капитала, заработная плата, социальные расходы и др. Управление финансами предприятия — это последовательная деятельность его

работников по организации и управлению финансовыми отношениями, денежными фондами и денежными потоками. Для управления финансами предприятий используется финансовый механизм, или финансовый менеджмент.

Финансовым управлением предприятия занимается отдел бухгалтерии. В нём работают два человека – главный бухгалтер и кассир. Все финансовые вопросы, а также делопроизводство, решаются здесь, согласно своим должностным обязанностям и указаниям руководителя организации, а также заместителя и самого генерального директора Общества. Капитал инвестированный в предприятие используется в целях выполнения основной задачи организации – оказания услуг и получения прибыли. Источниками формирования финансовых ресурсов являются расчёты заказчиков за предоставленные услуги.

В городе Бузулуке подобных компаний нет, но конкурентами в Оренбургской области являются ООО «Оренбургмонтажинвест», ООО «Оренбурггазстроймонтаж-сервис», ООО «Стройинжиниринг», также с недавних пор, во время розыгрыша тендера на выполнение строительно-монтажных работ в газораспределительной отрасли появляются конкурирующие фирмы с близлежащих регионов – республик Башкирии, Татарстан, Чувашии.

Внешняя среда - это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности.

Внешнюю среду подразделяют на: макросреду, влияющую на предприятие и его микросреду.

Макросреда - включает природную, демографическую, научно-техническую, экономическую, экологическую, политическую и международную среду.

Макросреда - это совокупность факторов, на которые руководство ООО «УГСМ» повлиять не может и должно учитывать для того, чтобы устанавливать и поддерживать с клиентами отношения сотрудничества.

В таблице 4 проведен STEP -анализ рынка строительно-монтажных работ, в которой рассматриваются основные внешние факторы, влияющие на деятельность компании в данной сфере.

Таблица 4 - STEP - анализ макросреды ООО «УГСМ»

Факторы матрицы - STEP анализа	Прогноз влияния этих факторов на деятельность организации
Социокультурные факторы	
-Изменение предпочтений в обществе; - доходы населения; - структура населения; -географический фактор	Предпочтения заказчика могут сместиться в сторону других компаний, предлагающие другой ассортимент услуг. При этом исходе произойдет снижение активности потребителей, вследствие чего снизит доход и прибыль фирмы.
Технологические факторы	
- НТП -технологический уровень	Появление новых технологий повлечет за собой их внедрение, что потребует дополнительных расходов от общества.
Экономические факторы	
1. Уровень инфляции	Уровень инфляции непосредственно влияет на прибыль компании. Фактическое превышение прогнозируемого уровня инфляции приведет к уменьшению дохода.
2.Контроль цен и заработной платы	Контроль цен со стороны государства снимает напряженность по направлению ценовой конкуренции между предприятиями данной сферы.
3.Инвестиционная политика	Верная инвестиционная политика, проводимая предприятием, повлечет за собой дополнительные прибыли
4. Курс рубля (валюты)	С изменением курса денег будет меняться себестоимость и прибыль организации
Политико-правовые факторы	
1.Правительственная стабильность	Этот фактор влияет на экономические процессы всего предприятия, что отражается на их деятельности.
2. Налоговая политика и законодательство	Увеличение или уменьшение налоговых ставок окажет большое влияние на предприятие, изменяя объемы прибыли в структуре валовой выручки, изменения законодательства могут повлечь за собой нестабильность

Конкурентная среда – рынок строительно-монтажных работ в России является острейшей конкурентной средой. Такая ситуация требует от предприятий улучшения качества предлагаемых услуг и заставляет их предлагать на рынок новые направления деятельности.

В таблице 5 рассмотрена модель конкурентных сил Портера. Этот анализ делается с целью идентификации благоприятных возможностей и опасностей, с которыми может столкнуться ООО «УГСМ» в отрасли. В соответствии с этим подходом выделено пять разделов анализа: конкуренция внутри отрасли, новые конкуренты, субституты, поставщики, покупатель.

Таблица 5 - Модель конкурентных сил Портера

Сила Портера	Описание	Сила давления
1. Конкуренция внутри отрасли	Количество конкурентов – 3 основных предприятия, у каждого из которых сильная продуктовая линейка; Агрессивная маркетинговая политика; Похожесть товара; Отсутствие ценовой войны; Уменьшение роста спроса Барьеры выхода – высокие.	высокая
2. Новые конкуренты	Барьеры входа – высокие; Преимущества по издержкам (новым компаниям трудно достичь низких издержек);	слабая
3. Субституты	Наличие на рынке предложений подобных услуг	высокая
4. Поставщики	Отсутствие эксклюзивного сырья для поставок Отсутствие ограниченности сырья Продуктовая политика компании зависит от предпочтений потребителей	слабая
5. Покупатель	Предрасположенность потребителя к переключению ввиду слабой дифференциации товара	средняя

Таким образом, конкурентная среда находится под давлением двух сил – конкурентов внутри отрасли и заказчиками. В целом ситуация на рынке для ООО «УГСМ» – не благоприятная.

Барьеры входа относительно высокие в основном за счёт присутствия сильных конкурентов в данном сегменте, необходимости значительных инвестиций и коммуникативную политику.

Барьеры выхода для основных конкурентов относительно высокие: технология услуг достаточно специфична. Издержки велики - переподготовка персонала, потеря сбытовой сети, ликвидация основных фондов и др.

Для оценки конкурентных позиций ООО «УГСМ» объектами для сравнения взяты три аналогичные компании по предоставлению строительно-монтажных работ-услуг в Оренбургской области, которые имеют схожий набор услуг с ООО «УГСМ».

Ниже в таблице 6 проанализирована доля основных конкурентов ООО «УГСМ».

Таблица 6 - Доли на региональном рынке газораспределения Оренбургской области

Название конкурирующей фирмы	Доля рынка в %
ООО «УГСМ»	7
ООО «Стройинжиниринг»	9
ООО «Оренбурггазстроймонтажсервис»	15
ООО «Оренбургмонтажинвест»	21
Другие компании	48
Всего	100

Из таблицы 6 можно проследить, что долю на рынке занимает в основном три крупных фирмы: на первом месте ООО «Оренбургмонтажинвест» - его доля на рынке 21%, на втором находится ООО «Оренбурггазстроймонтажсервис» его доля на рынке равна 15%. ООО «Стройинжиниринг» расположился на третьем месте и его доля составляет 9%. Доля других аналогичных фирм занимает 48 % от общей доли. К ним относятся фирмы меньшей комплектации или специализированные на определенном виде услуг.

Исходя из результатов проведенного исследования конкурентоспособности ООО «УГСМ» занимает четвертое место по выполнению строительно-монтажных работ в регионе, что характеризует организацию как конкурентоспособную, но имеющую ряд недостатков.

Для проведения SWOT-анализа на первом этапе дадим характеристику внутренней и внешней среды организации (см. таблица 7).

Таблица 7 - Характеристика внутренней и внешней среды ООО "УГСМ"

Внутренняя среда	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Большой опыт в строительномонтажных работ в сфере постройки трубопроводов; 2. Мобильность; 3. Высокое качество услуг; 4. Хорошая репутация; 5. Наличие необходимых производственных ресурсов; 6. Позитивный имидж компании; 7. Высококвалифицированный персонал. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проблемы финансирования 2. Падение платежеспособности 3. Нехватка кадров 4. Сбои в снабжении; 5. Предоставление малого спектра услуг; 6. Наличие ненадежных поставщиков; 7. Слабое продвижение; 8. Неэффективная реклама. 9. Банкротство компании
Внешняя среда	Возможности (O)	Угрозы (T)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Есть новый сегмент рынка; 2. Снижение цен на услуги; 3. Привлечение новых заказчиков 4. Возможность дополнительных услуг; 5. Появление новых поставщиков; 6. Есть новые технологии; 7. Привлечение инвесторов. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Интенсивная конкуренция на внутреннем и внешнем рынке; 2. Увеличение числа конкурентов; 3. Скачки курсов валют; 4. Ухудшение политической обстановки в стране (кризис); 5. Ужесточение законодательства; 6. Высокие цены поставщиков; 7. Изменение покупательских предпочтений; 8. Снижения реальных доходов населения;

Таким образом, проведенный выше анализ показал, что предприятие имеет множество как сильных, так и слабых сторон.

Для ООО "УГСМ" после проведенного анализа наиболее значимыми и вероятными оказались возможности расширения сегмента рынка и разработка нового направления услуг.

После позиционирования угроз было выявлено, что:

- к критическому состоянию фирму могут привести либо выход в отрасль большого числа конкурентов и уменьшение числа заказов на объекты строительства выбранной сферы;

- к разрушению компании или ее выходу из отрасли может привести ограничительная политика государственных органов, например, изменение законодательства, а так же банкротство.

Так же имеются и множество возможностей, того, чтобы добиться повышения конкурентоспособности, а именно: есть новые сегменты рынка, возможность расширения ассортимента предоставляемых услуг, внедрения новых технологий, все это положительно повлияет на увеличение показателей доходности организации.

Таблица 8 - SWOT-матрица ООО "УГСМ"

Сила и возможности (S-O)	Сила и угрозы(S-T)
<p>S(10,5,2)- O(1) Наличие высококвалифицированного персонала и репутация, а также большой опыт работы в сфере услуг будут способствовать выходу на новые сегменты рынок.</p> <p>S (5,8) – O(4) За счет хорошей репутации и позитивный имиджа в ООО «УГСМ» могут появиться новые клиенты.</p> <p>S (6) – O(5,7) наличие необходимых производственных ресурсов у компании дает возможность открыть дополнительные услуги и приобрести новые технологии.</p> <p>S (9) – O(2) Значительное влияние на снижение себестоимости оказывает увеличение объемов продаж.</p>	<p>S (3) – T(5)Снижение налоговых и других выплат ООО "УГСМ" добиться не может, но рост объема продаж поможет увеличить выручку и, тем самым сделает менее заметными налоговые и другие платежи.</p> <p>S (3,4) – T(1)Высокое качество и широкий ассортимент услуг позволяет снизить интенсивность конкуренция на внутреннем и внешнем рынке.</p> <p>S (2,6) – T(4)Большой опыт в сфере услуг и наличие необходимых финансовых ресурсов создаст преимущество при ухудшении политической обстановки в стране (кризис).</p> <p>S (7) – T(6) Получение инвестиций снизит давление со стороны высоких цены поставщиков.</p> <p>S (7) – T(8) Снижения реальных доходов населения избежать нельзя, но за счет большого объема оказания услуг возможно сохранить уровень цен.</p>

Продолжение таблицы 8

Слабость и возможность (W- O)	Слабость и угрозы (W -Т)
<p>W (1)- O (1)Проблемы финансирования преодолевается за счет расширения и выхода новый сегмент рынка.</p> <p>W (5)- O (6) Преодоление третьей слабой стороны «Ненадёжные поставщики» возможно за счет появление новых поставщиков тем самым предотвращая «проблемные» поставки ООО «УГСМ».</p> <p>W (9)- O (9) Банкротство ООО «УГСМ» за счет привлечения новых инвесторов.</p>	<p>W (1) - Т (6)Высокие цены поставщиков могут привести к проблемам финансирования.</p> <p>W (2) - Т (9) Повышение процентных ставок на кредит приведет к падению платежеспособности.</p> <p>W (6) - Т (1) Высокая стоимость услуг в сравнении с ключевыми конкурентами может повысить интенсивность конкуренции на внутреннем и внешнем рынке.</p> <p>W (4,7,8) - Т (7,2) Возможные сбои в снабжении, слабое продвижение и неэффективная реклама могут привести к изменению покупательских предпочтений и увеличению числа конкурентов;</p> <p>W (9) - Т (3,4)Ухудшение политической обстановки в стране (кризис) и скачков в курсах валют может привести к банкротству ООО «УГСМ».</p>

Таблица 8 отражает, заключительный этап SWOT-анализа, на котором были выделены главные параметры внутренней и внешней среды ООО «УГСМ» и предложены возможные действия. Также выявлены причины, по которым организация может не воспользоваться представившимися возможностями, и самые большие опасности для ООО «УГСМ». Во-первых, в ООО "УГСМ" слабые стороны выражены в узком ассортименте предоставляемых услуг и недостатке рекламной политики. Во-вторых, у ООО "УГСМ" достаточно существенны сильные стороны. ООО "УГСМ" имеет хорошую репутацию у потребителей, что обеспечивает предприятию постоянные заказы и возможность получения инвестиций. За счет своих сильных сторон ООО "УГСМ" может реализовать такие возможности, как выход на новые сегменты рынка, расширение предложений услуг, тем самым, привлечения новых клиентов за счет внедрения новых услуг. Также ООО "УГСМ" планирует приобрести новые технологии, что в свою очередь позволит укрепить позиции предприятия на рынке.

2.2. Анализ системы управления персоналом организации

Рабочий процесс в организации протекает согласно штатному расписанию. Штатное расписание является одним из основополагающих документов всех организаций. Оно содержит сведения о структуре предприятия, должностях и количестве штатных единиц. Оплата труда коллектива ООО «УГСМ» двух видов, у производственных рабочих в бригадах она сдельно-премиальная, у всех остальных заработная плата начисляется согласно окладу занимаемой сотрудником должности.

Основная цель управления предприятием заключается в том, чтобы обеспечить рациональное функционирование всех видов входящих в его состав производственных подразделений путем обеспечения четкой и согласованной организации их работы, нормативной регламентации их действий для выполнения производственной программы. Управление охватывает все уровни производства. Для каждого предприятия характерна основная цель, ради достижения которой оно и создано. Для ее эффективной реализации перед каждым структурным подразделением и службой поставлены конкретные задачи, выполнение которых делает возможным реализацию основной цели предприятия. В зависимости от объекта управления эти задачи могут иметь конкретное выражение или отражать цели подразделения. Для подразделений, от которых зависит согласованная и ритмичная работа производственных структур, задачи формулируются в зависимости от функций, которые они выполняют, и имеют как конкретный объемный характер, так и временной характер. Для производственного подразделения задачи ставятся в виде конечного результата выполнения производственной программы в строгом соответствии с планами и графиками, по количеству и качеству. Эффективное выполнение задач основывается на регламентации работы всех структурных подразделений предприятия, организации их координации, определения строгой ответственности за выполнение функций, планов,

графиков и т.д. В совокупности различные задачи, стоящие перед разными подразделениями, направлены на решение стратегической задачи, стоящей перед предприятием. В целом система управления предприятием включает два взаимодополняющих вида управленческой деятельности: стратегическое управление, связанное с развитием будущего потенциала предприятия, и оперативное управление, реализующее существующий потенциал в получаемую прибыль.

В управлении ООО «УГСМ» руководители используют различные методы управления. По результатам опроса рабочего коллектива, руководство не всегда своими действиями, поручениями, приказами, распоряжениями преподносит сотрудникам ожидаемое, а иногда даже вовсе изменяет первоначально согласованные и порученные задания. Это по большому счёту связано со спецификой основной деятельности ООО «УГСМ». Например, при постройке газопровода на пересечённой местности, во время проведения землеройных работ обнаруживается труднопроходимый либо вовсе непроходимый участок, это приводит к тому, что необходимо будет увеличить время постройки, понести дополнительные расходы из-за перерасхода горючего, материалов, оплаты труда рабочим, внесения изменений в проект объекта строительства и прочее. Внеплановые ситуации возникают очень часто, руководство вынуждено издавать приказы и распоряжения в экстренном порядке, а рабочие выполнять всё, что прикажут, дабы следовать своим должностным обязанностям. Всё это приводит к разногласиям в коллективе и требует впоследствии грамотного анализа и принятия определённых решений, повлияющих на стабилизацию рабочего процесса организации.

Микроклимат в организации благоприятный. Это основывается на доброжелательности всех без исключения руководителей и многих работников. Любой рабочий знает, что руководство всегда старается поддержать, задать рабочий ритм, поднять настроение и в добром расположении духа после проведения совещания распределить на

исполнение своих должностных обязанностей весь коллектив ООО «УГСМ». Среди сотрудников организации присутствуют те, кто проработал здесь со дня основания. Молодые перенимают у них опыт, а старики никогда не отказывают с советом или помощью. Коллективом отмечают дни рождения, проводят корпоративы на Новый Год, 8 Марта и 23 Февраля, рабочим и детям рабочих ежегодно предусмотрены новогодние подарки, ко дню Строителя выплачивается премия. Каждый работник может уйти на больничный, согласно трудовому законодательству, также имеет права на оплачиваемый текущий отпуск либо ученический отпуск. За счёт организации работники осваивают новые профессии, повышают уровни своей профессиональной подготовленности, если это требуется для рабочего процесса.

Эффективной моделью мотивацией и оплаты труда будет являться поддержание действующей системы, контролем за её соблюдением, открытости и правдивости информации о получении прибыли и перечислении заработной платы работникам, работающим по сдельной системе оплаты труда, увеличению материального стимулирования за совмещение трудовых обязанностей, а также поощрению за переработку.

Для достижения наивысших результатов, ООО «УГСМ» должен поддерживать и развивать свою организационную культуру, руководители обязаны быть чуткими, грамотно оценивать состояние организации, вовремя и правильно выявлять проблемы и обеспечивать их решение, привлекать коллектив организации и заинтересовывать его в обобщённости, сплочённости, в целях совместного достижения общих целей, а главное получения максимальной прибыли при имеющихся возможностях. Совершенствование организационной культуры может проходить за счёт проведения совещаний, собраний, мероприятий, тренингов на которых будет выдвигаться общая идея улучшения каких-нибудь рабочих процессов и обсуждаться внедрение этой идеи в производство.

В ООО «УГСМ» у всех руководителей преобладает демократический стиль управления. Он характеризуется распределением полномочий, инициативы и ответственности между руководителем и заместителями, руководителем и подчиненными. Руководитель демократического стиля всегда выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам, принимает коллегиальные решения. Регулярно и своевременно проводится информирование членов коллектива по важным для них вопросам. Общение с подчиненными проходит в форме просьб, пожеланий, рекомендаций, советов, поощрений за качественную и оперативную работу, доброжелательно и вежливо; по необходимости применяются приказы. Руководитель стимулирует благоприятный психологический климат в коллективе, отстаивает интересы подчиненных. Конфликтные ситуации случаются, как уже описывалось ранее при каких либо форс-мажорных обстоятельствах. Избежать совсем их нельзя, так как всегда будет присутствовать риск возникновения трудностей при выполнении работы, возможен вариант смягчения конфликтов. Тут необходимо прибегнуть снова к материальным вознаграждениям, а также к обсуждению всей сложности специфики ООО «УГСМ» и грамотному доведению до конфликтующего всех фактов.

Управление персоналом осуществляет специалист по кадрам, который в ООО «УГСМ» в соответствии с должностными обязанностями выполняет ряд функций:

- осуществление единой кадровой политики, используя современные кадровые технологии;
- подбор и обеспечение предприятия специалистами по образовавшимся вакансиям;
- создание и поддержание резерва по должностям основных профессий и специальностей;
- участие в разработке и проведении мероприятий по повышению трудовой дисциплины на предприятии;

- подготовка и переподготовка кадров;
- оформление трудовых правоотношений (прием, увольнение, перемещение, отпуск, пенсионные дела, поощрения, наказания);
- изучение, анализ и оценка кадров, их текучести, подготовка отчетных документов, справок, информационных материалов, характеристик;
- работа с бюро по трудоустройству и учебными заведениями по отбору специалистов.

Необходимость объема работы по набору персонала в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как: текучесть; увольнение в связи с истечением срока договора найма; расширение сферы деятельности организации.

ООО «УГСМ» использует следующие пути покрытия потребности в персонале (внешние): служба занятости, биржа труда; объявления в газетах и журналах; информация по каналам профессиональных и общественных организаций (ярмарка вакансий). Так же используется внутренний источник, т.е. когда на вакантную должность подбираются работники данного предприятия (организации) (рис. 2), при этом учитываются профессиональная подготовка, опыт и качество работника.

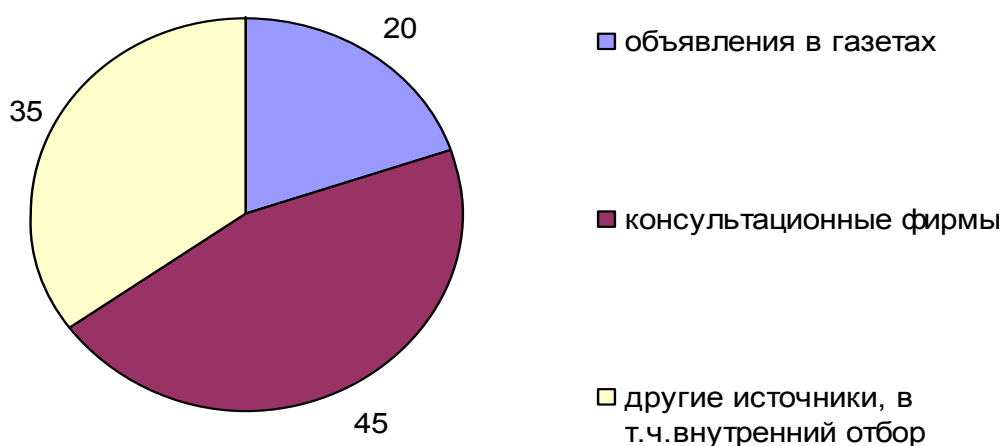


Рисунок 2 - Структура источников набора кадров

Таким образом, в данную организацию набор специалистов осуществляется в основном через консультационные (рекрутинговые) агентства. При этом при отборе кандидатов на руководящие вакантные должности организация использует в основном внутренние источники, а при подборе остальных работников, как правило на рабочие должности организация обращается в специальные агентства и газету.

Преимущества внутреннего набора состоят в том, что работник является уже адаптированным к коллективу по сравнению с вновь принятым на работу, его способности оцениваются выше, выше и удовлетворенность трудом.

При наборе персонала к претендентам на вакантные должности предъявляются требования, которые необходимы для эффективного выполнения своих служебных обязанностей:

- 1 инициативность соискателя;
2. обучаемость;
3. умение эффективно планировать и организовывать свою работу.

Важным этапом в подборе сотрудников является собеседование. Основной целью отборного собеседования является получение ответа на вопрос - заинтересован ли претендент в данной работе и способен ли он ее выполнять. При этом обычно возникает необходимость сравнения нескольких кандидатов.

В ходе отборочного собеседования должны быть получены ответы на следующие три вопроса, которые позволяют выделить лучшего соискателя:

- позволяет ли имеющееся у кандидата образование и опыт работы выполнять возложенные на него функции?
- обладает ли он достаточным уровнем обучаемости, который позволит успешно осваивать необходимые специфические знания на конкретном рабочем месте в установленные сроки?

- обладает ли кандидат необходимой мотиваций на трудовую деятельность на данное должности и эффективное взаимодействие с трудовым коллективом?

После принятия окончательного решения о том, что сотрудник подходит предприятию, надлежащим образом оформляют трудовые отношения, - то есть заключают трудовой договор, где записаны все необходимые условия работы, например оплата труда, продолжительность рабочего дня и количество выходных, меры поощрения, санкции за нарушение трудовой дисциплины, условия прекращения договора, как со стороны предприятия, так и со стороны работника.

Правовое регулирование трудовых отношений осуществляется посредством заключения между работником и работодателем трудового договора (контракта).

Характеристика трудовых ресурсов можно проследить по таблице 9.

Таблица 9 - Характеристика использования трудовых ресурсов

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.	Отклонение от (+,-)		Темп роста, %	
				2015 от 2014	2016 от 2015	2015 к 2014	2016 к 2015
Среднесписочная численность работников, чел.	58	61	62	3	1	105,17	101,64
Затраты на оплату труда, тыс.руб.	861,3	951,6	998,2	90,3	46,6	110,48	104,9
Средимесячная заработная плата, тыс.руб.	14,85	15,6	16,1	0,75	0,5	105,05	103,21
Производительность труда, тыс.руб.	948,28	967,21	1056,5	18,937	89,238	102	109,23

По данным таблицы можно сделать выводы, что с каждым годом среднесписочная численность работников предприятия «УГСМ» росла.

Таким образом темп роста 2015 г. по сравнению с 2014 г. составил 5,17 п.п., а 2016 г. по сравнению с 2015 г. численность увеличилась на 1,64 п.п. Данный факт является положительным и свидетельствует о развитии и расширении рассматриваемого предприятия, тем более что это подтверждается темпами роста производительности труда, которые были более существенны чем темпы роста численности персонала, т.е. анализ производительности показал, что она увеличивалась не пропорционально увеличению товарооборота, т.е. темп роста товарооборота был более интенсивным, чем рост численности.

Рост фонда заработной платы в 2016 г. шел более быстрыми темпами, чем рост товарооборота, что нельзя считать положительным, однако организация стремилась повысить достаточно низкую оплаты, установленную в организации. Стремительный рост заработной платы превысил темпы роста среднемесячной заработной платы, что свидетельствует об эффективности проводимых мероприятий.

Качество трудовых ресурсов предприятия тем выше, чем больше удельный вес работников, обеспечивающих высокую продуктивность труда, то есть работников высокой квалификации, с хорошей профессиональной подготовкой. ООО «УГСМ» разрабатывает и постоянно обновляет собственные программы систематического обучения персонала.

Обучение включает в себя получение новыми и действующими сотрудниками навыков, необходимых для успешного выполнения работы.

Обучение персонала требуется в тех случаях, когда работник приходит на предприятие, работника назначают на новую должность или поручают ему новую работу; у работника не хватает навыков для выполнения своей работы, а так же, когда происходят серьезные изменения в экономике предприятия или во внешней среде.

Потребности организации в обучении анализируются специалистом по кадрам в соответствии с общими производственными целями и политикой организации в планировании рабочей силы. При этом определяется

необходимость обучения конкретных групп работников по всем подразделениям после консультаций с руководителями подразделений. Эта работа включает в себя анализ ожидаемого эффекта от воздействия обучения на выполнение организацией производственных задач.

На основе предварительного анализа задач определяют конкретные функции или элементы рабочего процесса, требующие улучшения или развития. То, что руководитель надеется достичь с помощью обучения, зафиксировано в четко сформулированных целях обучения. Цели обучения образуют основу для создания детальной учебной программы, само содержание которой зависит от количества и вида целей. Для обучения внутри организации привлекаются высококвалифицированные преподаватели и специалисты-практики.

Также используется гибкая обратная связь со слушателями, которая устанавливается путем учета индивидуальных интересов сотрудников на основе их социологического опроса о желательной программе обучения до начала занятий и анкетирования слушателей по результатам учебного дня с помощью балльной системы оценок.

Квалифицированный уровень рабочих кадров во многом зависит от их возраста и образования. Поэтому в процессе количественного анализа состава рабочих кадров отдельно учитывались изменения в составе рабочих кадров по полу, по возрасту и образованию.

Проанализируем половую структуру ООО «УГСМ» (табл. 10)

Таблица 10 - Половая структура работников ООО «УГСМ»

Пол	2014		2015		2016	
	чел	%	чел	%	чел	%
Мужчины	44	76	48	79	48	78
Женщины	14	23	13	21	14	22
Итого:	58	100	61	100	62	100

Большинство сотрудников ООО «УГСМ» составляют мужчины, что объясняется спецификой работы организации и требующемся тяжелым физическим трудом. Женщины составляют меньшую часть. За анализируемый период значимых изменений в половой структуре не отмечено, что объясняется тем, что характер производственного процесса в целом не изменился.

Более значимые изменения произошли в возрастном составе сотрудников. Из данных таблицы 11 видно, что на предприятии наибольшая процентная доля сотрудников сосредоточено в двух первых возрастных группах. По сравнению с 2014 годом количество сотрудников в 2016 г. в возрасте до 30 лет увеличилось на 4 человека, а количество сотрудников возрастной группы уменьшилось на 3 человека. По нашему мнению, если в дальнейшем эта динамика сохраниться, то это сможет положительно сказаться на общей эффективности работы предприятия, так как 30-39 летние сотрудники, особенно на рабочих должностях - это оптимальное сочетание высокой квалификации и опыта работы.

Таблица 11 - Анализ возрастной структуры работников ООО «УГСМ»

Возраст	2014		2015		2016	
	чел	%	чел	%	чел	%
20-30 лет	20	35	20	32	24	38
31-40 лет	24	42	27	44	27	43
41-50 лет	14	23	14	24	11	19
Итого:	58	100	61	100	62	100

Также наметилась положительная динамика в образовательной структуре. На основании данных табл.12 можно сделать вывод, что доля сотрудников с высшим образованием достаточно высокая.

Таблица 12 - Уровень образования сотрудников ООО «УГСМ»

Уровень образования	2014		2015		2016	
	чел	%	чел	%	чел	%
Среднее	12	21	15	24	10	15
Среднее специальное	29	50	27	44	28	43
Незаконченное высшее	2	3	2	4	4	5
Высшее	15	26	17	28	20	32
Итого	58	100	61	100	62	100

За период 2015-2016 года количество сотрудников с высшим образованием составило 32%, что больше чем период с 2014-2015 годов. Число работников со средним и средним специальным образованием снизилось. Также уменьшается количество сотрудников с незаконченным высшим образованием. Рост образовательного уровня происходит за счет двух причин:

1. В соответствии с методологией профотбора лица, имеющие более высокое профессиональное образование, при прочих равных условиях получают преимущества при прохождении профессионального отбора.

2. После утверждения внутрифирменных квалификационных стандартов у сотрудников повысилась мотивация на повышение своего профессионального уровня, так как они понимают технологию последующего профессионального повышения и роста заработной платы.

Интересные результаты показывает анализ динамики изменений продолжительности работы сотрудников на предприятии. На основании данных табл.13 можно сделать вывод о том, что к 2016 году количество человек со стажем работы более 3 лет возросло, что дает основание полагать о степени удовлетворенности сотрудников, о благоприятном социально-психологическом климате и о степени сплоченности коллектива.

Таблица 13 - Показатели стажа работников ООО «УГСМ»

Год	Количество человек работающих						Итого	
	От 0 до 1 года		От 1 до 3 лет		От 3 и более			
	чел	%	чел	%	чел	%	чел	%
2014	11	19	21	36	26	45	58	100
2015	8	13	24	40	29	47	61	100
2016	6	9	26	43	30	48	62	100

Поскольку изменения в качественном составе происходят в результате движения рабочей силы ООО «УГСМ», то этому вопросу при анализе уделим большое внимание (табл. 14).

Для характеристики движения рабочей силы ООО «УГСМ» рассчитаем и проанализируем динамику следующих показателей:

1. Коэффициент оборота по приему рабочих (Кпр).
2. Коэффициент оборота по выбытию (Кв).
3. Коэффициент текучести кадров (Ктк).
4. Коэффициент постоянства состава персонала предприятия (Кп).

Таблица 14 - Данные о движении рабочей силы ООО «УГСМ» (чел.)

Показатели движения	2015 г.	2016 г.
Численность персонала на начало года, чел.	60	62
Принято на работу, чел.	8	5
Выбыло, чел.	6	5
В том числе: по собственному желанию	4	4
уволено за нарушение трудовой дисциплины	1	0
Численность персонала на конец года, чел.	62	62
Среднесписочная численность персонала, чел.	61	62
Коэффициент оборота по приему работников Кпр, %	13,11	8,06
Коэффициент оборота по выбытию работников Кв, %	9,84	8,06
Коэффициент текучести кадров Ктк, %	8,19	6,45
Коэффициент постоянства кадров Кп, %	88,52	91,93

Из данных таблицы видно, что общее положение на предприятии в 2016 году улучшилось по сравнению с 2015 годом. В тоже время наблюдается положительная динамика коэффициента постоянства кадров, который в 2016 году вырос.

Произведенные изменения в существующей системе управления с персоналом предприятия ООО «УГСМ» могли бы улучшить общие показатели работы предприятия.

3. Совершенствование системы управления персоналом ООО «УГСМ»

3.1. Создание системы профессионального отбора кандидатов на вакантные должности

В данном исследовании нами была проведена оценка системы управления персоналом в организации. На рисунке 3 схематично представлена система управления персоналом, действующая в данной организации.



Рисунок 3 - Схема управления персоналом в ООО «УГСМ»

В результате анализа системы управления персоналом в организации мы выявили ряд проблем, которые представлены в таблице 15.

Таблица 15 - Недостатки системы управления персоналом в ООО «УГСМ»

Область	Характеристика недостатка
1. Структура системы	Недостаточная четкость распределения функциональных обязанностей в области управления персоналом; дублирование одних функций, недостаточное внимание другим. Вопросами привлечения и отбора персонала могут одновременно заниматься несколько руководителей.
2. Подбор персонала	Большая трудоемкость при оценке кандидатов из-за длительной системы собеседований; недостаточное внимание уделяется личностным характеристикам (таким, как способности к выполнению тех или иных функций, черты характера), во многом определяющим успешность выполнения должностных обязанностей и взаимодействия с окружающими. Отсутствие научных объективных методов оценки профессионально-важных качеств кандидатов.
3. Система обучения и развития персонала	Деятельность по созданию резерва "на выдвижение" не эффективна, поскольку она предполагает только продвижение по вертикали. Не используется возможность качественного (личностного) роста работников, который предполагает создание возможностей для проявления инициативы и развития способностей каждого отдельного сотрудника, зачисленного в резерв. Отсутствуют разработки программ карьерного роста сотрудников
4. Мотивация труда	Система оплаты труда (должностные оклады) выполняет уравнительную функцию. Она ориентирует работников на «внешний карьерный рост», выражающийся в получении вышестоящей должности и, собственно, более высокой з/п. В действительности, не происходит развитие внутренних способностей, очень значимых для руководящего работника, - умение принять на себя ответственность, проявить инициативу, координировать деятельность подчиненных, завоевывать доверие коллег.

Таким образом, в системе управления персоналом существует недостаточная четкость распределения функциональных обязанностей, большая трудоемкость подбора персонала. Система обучения и развития

персонала, а также система стимулирования его трудовой деятельности требует совершенствования.

Кроме этого, проанализируем соблюдение принципов формирования эффективной системы управления персоналом, которая представлена в табл. 16.

Таблица 16 - Анализ соблюдения принципов формирования эффективной кадровой политики в ООО «УГСМ»

Наименование принципа	Содержание принципа
Соответствие функций управления персоналом целями деятельности	Выполняется. Функции управления персоналом изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями деятельности в организации
Первичности функций управления персоналом	Не выполняется. Организационная структура неадекватна количеству и трудоемкости управления персоналом
Оптимального соотношения управленческих ориентации	Не выполняется. Управление персоналом в организации недостаточно ориентирована на развитие персонала, в основном ориентирована на необходимое обеспечение трудового процесса персоналом (текущую деятельность)
Потенциальных имитаций	Выполняется. Временное выбытие отдельных работников не прерывает основной деятельности
Экономичности	Выполняется. Система управления персоналом не требует значительных затрат
Прогрессивности	Не выполняется. Требуется внедрения более прогрессивных методов управления
Перспективности	Не выполняется. Так как эффективной системы управления персоналом, которая была бы ориентирована на развитие организации, не существует
Комплексности	Выполняется. Существующая система управления персоналом имеют достаточную комплексность
Оперативности	Выполняется. Принятие решений по управлению персоналом в организации в большинстве своем своевременно, оперативно

Оптимальности	Не выполняется
Простоты	Выполняется
Научности	Выполняется
Иерархичности	Не выполняется. Принципы не выполняются, т.к. сама система управления персоналом как структурное подразделение отсутствует
Автономности	Не выполняется
Многоаспектности	Не выполняется
Согласованности	Не выполняется
Устойчивости	Не выполняется
Прозрачности	Выполняется. Несмотря на то, что система управления персоналом имеет ряд недостатков, она представляет собой концептуальное единство, содержит доступную терминологию, строится на единых этапах, функциях, фазах

Таким образом, система управления персоналом в ООО «УГСМ» имеет недостатки и требует совершенствования.

Ряд принципов формирования эффективной системы управления персоналом не выполняется. В частности, не выполняются принципы первичности функций управления персоналом, оптимальности соотношения различных функций при управлении персоналом, оптимальности соотношения управленческих ориентации, прогрессивности, перспективности развития системы управления персоналом и ее оптимальности. В данной организации она также неавтономна, не имеет собственной структуры, а значит, неустойчива.

В данной системе упускается очень важный элемент, обеспечивающий эффективность действия системы управления персоналом - это так называемый «человеческий фактор». Руководство организации

использует "технический" подход к возможностям развития организации, и, соответственно, к совершенствованию персонала.

Результат обеспечивается за счет строгого соответствия персонала техническим (функциональным) характеристикам (уровню квалификации, возрасту, стажу, образованию); и применения контроля на всех этапах системы управления персоналом.

В результате анализа системы управления персоналом в ООО «УГСМ» и оценки действующей системы управления персоналом, можно выделить следующие показатели, достижение которые возможно в результате дальнейшего совершенствования системы управления персоналом:

- уменьшение дефицита квалифицированного персонала;
- рациональное распределение функций между работниками, устранение дублирования в работе;
- повышение мотивации персонала;
- рост инициативы работников.

На основании анализа существующих элементов системы управления персоналом по согласованию с руководством предприятия было принято решение о том, что в первую очередь совершенствованию должна подвергнуться технология подбора и оценки кандидатов на вакантные должности и технология формирования кадрового резерва.

С учетом того, что наибольшее количество подборов кандидатов происходит на типовые должности рабочих, служащих и специалистов было принято решение разработать институциональную модель подбора и оценки персонала, в соответствии с которой можно вести подбор на абсолютное количество вакансий, за исключением должностей менеджеров отбор на которые осуществляется по индивидуальной модели. В соответствии с этим поиск и отбор персонала стал осуществляться в соответствии со следующей схемой (рис.4).



Рисунок 4 - Оценка персонала на вакантную должность

Анализ информационных источников рынка труда позволил выделить оптимальный перечень для обеспечения процесса привлечения потенциальных соискателей и формирования первичной выборки кандидатов для профотбора на различные вакантные должности. Для подбора линейных руководителей:

- размещение объявления о вакансии в СМИ - газета «Навигатор», «Бюллетень вакансий».

Для вакансий категории «специалист»

- размещение объявлений о вакансиях в газете «Бюллетень вакансий», «Все о работе», или «Работа для Вас».

Для вакансий категории «обслуживающий персонал»

- размещение объявлений о вакансиях на остановочных павильонах через МУП «Центр рекламы» и ООО «Афиша», газета «Бюллетень вакансий».

Для стандартизации деятельности по подбору персонала был разработан и утвержден регламент работы по отбору претендентов для формирования внешнего резерва кадров (Приложение 1).

Сокращение времени на первичное собеседование удалось достичь за счет внедрения типовой анкеты для различных категорий соискателей: руководителей, специалистов, служащих и рабочих.

Кроме этого были разработаны и внедрены штатным психологом анкеты для проведения индивидуального психологического тестирования. Итоговое решение о приеме специалиста стало приниматься на основе анализа независимых характеристик, получаемых в результате комплексной оценки личности соискателя.

В результате этого средняя продолжительность гарантированного подбора специалиста на замещение вакансии от момента её появления до издания приказа о приеме на работу сократилось от 7 до 3 недель для категории рабочих, служащих, специалист от 8 и до 4 недель для категории линейный руководитель. Средняя стоимость подбора одного сотрудника для

данной категорией уменьшилась с 15- 20 тыс., до 4 тыс. рублей, так как стала проводиться собственными силами с качеством не хуже чем специализированных кадровых агентствах.

Например: уровень заработной платы менеджера по управлению персоналом, отвечающего за подбор персонала составляет 15000 рублей в месяц, с налогами 22000 руб.

Месячные затраты на информационное обеспечение - 5000 руб. Оплата аренды рабочего места для менеджера по персоналу - $15 \text{ м}^2 * 300 \text{ руб.} = 4500 \text{ руб.}$

Канцелярские и иные расходы - 3000 руб./месяц. Итого: 34500 руб.

Традиционно наибольшая текучесть отмечается среди специалистов производственной сферы и рабочих. Таким образом, условная стоимость подбора одного сотрудника собственными силами = 4000 руб.

При этом также необходимо учитывать, что сотрудник фирмы более хорошо знает внутренний социальный климат подразделений и субъективные особенности их руководителей.

3.2. Управление карьерой персонала и формирование кадрового резерва

Вторым элементом совершенствования управления персоналом стало развитие системы планирования карьерой сотрудников ООО «УГСМ».

В целях социальной мотивации предлагается использовать мероприятия по планированию и развитию карьеры:

- разработка плана развития карьеры;
- подготовка резерва руководителя.

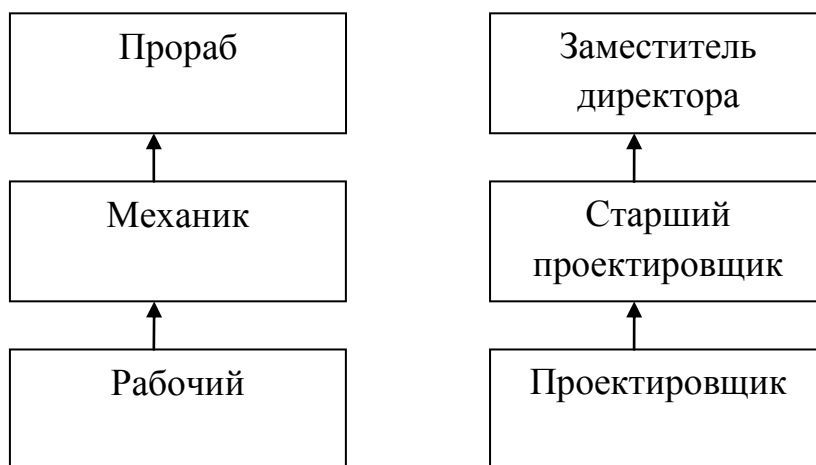


Рисунок 5 - Карьера сотрудника

Последовательность должностей, занимаемых сотрудником в одной организации, называется его карьерой в организации. Для продвижения по иерархической лестнице необходимы профессиональные навыки, знания, опыт, настойчивость и определенный элемент везения.

Планирование карьеры состоит в определении целей развития карьеры и путей ведущих к их достижению. Развитием карьеры называют те действия, которые предпринимает сотрудник для реализации своего плана.

Сотрудник должен:

- определить собственные профессиональные интересы и методы их реализации, то есть должность, которую он хотел бы занять;
- провести сопоставление собственных возможностей с требованиями к интересующим его должностям;
- определить, является ли данный план карьеры реалистичным;
- если «да», то придумать, что ему необходимо для реализации этого плана.

Для определения собственных возможностей и недостатков, а также методов развития сотрудник нуждается в квалифицированной помощи со стороны отдела кадров и собственного руководителя.

Оценку необходимо проводить периодически. Как правило, один раз в год. Анкета выдается каждому из сотрудников и ни одна, так как они в коллективе работают по сменам и каждый должен описать свой коллектив, в котором работает (каждого из сотрудников). Оценивается не только прогресс в реализации плана, но и реалистичность самого плана в свете произошедших за минувший год событий, эффективность поддержки со стороны руководителя и организации в целом. Результатом обсуждения становится скорректированный план карьеры сотрудника.

Более специфическими показателями, характеризующими управление развитием карьерой в организации, являются:

- текучесть персонала (сравнение показателей для сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры, и не участвующих в этом процессе);

- продвижение в должности (в сравнении процентных показателей - отношения получивших повышения сотрудников к общему числу сотрудников в группе) для сотрудников участвующих и не участвующих в развитии карьеры;

- занятие освободившихся ключевых должностей сотрудниками организации и принятыми со стороны;

- проведение опросов сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры.

Планирование и подготовка резерва руководителей необходима для повышения эффективности работы организации в долгосрочной перспективе. Подготовка резерва является эффективным средством оптимизации использования персонала организации, подбора и перемещения руководящих кадров, обеспечение преемственности руководства, а на этой основе повышения эффективности работы всей организации.

Наглядно это показано в таблице 17.

Таблица 17 - Ключевые должности руководителей

Ключевые должности	Количество человек
Исполнительный директор	1
Заместитель директора	1
Прораб	1
Старший проектировщик	1
Главный бухгалтер	1
Начальник службы безопасности	1
Итого	6

При планировании резерва, необходимо не только определить какие должности являются ключевыми для организации сегодня, но и как их список будет выглядеть через год, два, пять лет. В данном случае он остается не измененным. И, наконец, последнее, что необходимо сделать - подготовить план освобождения ключевых должностей. Для этого руководителем организации должен тщательно проанализировать существующую ситуацию с точки зрения возраста, перспектив продвижения, личных интересов, состояние здоровья каждого из сотрудников, занимающих ключевые должности.

Подготовленный план смотреть в таблице 18.

Таблица 18 - План подготовки резерва

Ключевые руководители	Возраст	Сколько лет занимает руководящий пост в организации
Исполнительный директор	56	8
Заместитель директора	58	3
Прораб	33	2
Старший проектировщик	29	3
Главный бухгалтер	32	1
Начальник службы безопасности	27	2

Перспективы продвижения для сотрудников представлены в табл.19.

Таблица 19 - Перспективы для сотрудников по продвижению

Ключевые руководители	Перспективы продвижения	Личные интересы
Исполнительный директор	Через 4 года пенсия	Возможно, уйдет на пенсию
Заместитель директора	Через 2 года пенсия	Возможно, уйдет на пенсию
Прораб	Повышение	Может повысить уровень знаний и претендовать на должность заместителя директора или исп. директора
Старший проектировщик	Повышение	Может повысить уровень знаний и претендовать на должность заместителя директора или исп. директора
Главный бухгалтер	Повышение	Может повысить уровень знаний и претендовать на должность заместителя директора или исп. директора
Начальник службы безопасности	Повышение	Может повысить уровень знаний и претендовать на должность заместителя директора или исп. директора

Из таблицы 17 видно, что вскоре станут свободными вакансии по ключевым руководителям.

Практически это можно рассмотреть на примере любой должности рассмотрим из области учета и контроля:

1. На предприятии на все должности финансово - экономического блока были разработаны внутрифирменные квалификационные стандарты: - главный бухгалтер, бухгалтер, кассир. В результате этого любому сотруднику бухгалтерии понятно, какое образование, стаж работы, знания, умения и качества он должен иметь, чтобы двинуться по карьерной лестнице.

2. На каждого работника предприятия при приеме на работу или аттестации при переходе на другую должность составляется квалификационная профиограмма (Приложение 2), то есть структурированное описание его знаний, умений и характеристик.

3. При составлении программ обучения проводится сравнение с утвержденными внутрифирменными квалификационными стандартами и определяется, чему надо обучить сотрудника, какие качества у него развить для того, чтобы он смог к определенному времени занять предполагаемую должность.

4. Исходя из выявленных расхождений составляется персональная программа индивидуального профессионального развития (обучение, тренинги, стажировки и т.р.).

5. Специалистом по кадрам проводятся организационные и финансовые мероприятия по реализации запланированных мероприятий, и при необходимости составляется ученический договор.

6. Далее по окончании проведения обучающих мероприятий руководство предприятия принимает решение о повышении должностного статуса сотрудника и наделения его дополнительными обязанностями и как следствие повышение уровня оплаты и социальных льгот.

Практическим воплощением организации процесса управления карьерой является ежегодное формирование на предприятии кадрового резерва. Сегодня в ООО «УГСМ» преобладающее большинство сотрудников аппарата управления - люди в возрасте от 31 до 50 лет. Это специалисты с большим опытом работы. Однако в трудовой деятельности для них это этап завершения профессионального продвижения, этап ухода на пенсию. Именно поэтому на данном этапе для каждой руководящей должности необходимо формирование кадрового резерва. Работа по формированию резерва включает в себя:

1. составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров и потребности в них;
2. подбор кандидатов в резерв;
3. оценка кандидатов;
4. утверждение состава резерва.

Определение численного и должностного состава резерва основывается на расчете потребности в руководящих кадрах на планируемый период с учетом их движения. Базой для формирования резерва служат: наиболее квалифицированные специалисты организации, имеющие навыки и склонности к руководящей работе, в том числе молодые специалисты; заместители начальников подразделений; руководящие сотрудники, планируемые к выдвижению на вышестоящие должности.

В отличие от предыдущего периода были разработаны критерии, учитываемые при формировании резерва, а именно возраст, образование и стаж работы по специальности (табл. 20).

Таблица 20 - Критерии зачисления кандидатов в кадровый резерв

Профессия (должность)	Механик	Дефектоскопист	Проектировщик	Кассир	Охранник
Возраст	30	35	32	25	35
Образование	Высш.	Высш.	Среднее спец.	Высшее	Среднее спец.
Полный стаж работы	7 лет	14 лет	9 лет	4 года	12 лет
Стаж работы в ООО «УГСМ»	3 года	6 лет	5 лет	2 года	4 года
Здоровье	Удов.	Удов.	Удов.	Удов.	Удов.
Лидерские способности	Определяются специалистом - психодиагностом на основании профессиограммы менеджера				

Эти показатели были доведены до всех руководителей, а также сотрудников предприятия. По результатам оценки составляется окончательный список резерва на выдвижение и производится подготовка специалистов, состоящих в резерве на выдвижение.

Подготовка резерва включает в себя два вида подготовки - теоретическую и практическую и является составной частью системы непрерывного образования.

Принцип целевой подготовки резерва на выдвижение включает:

1. Базовую подготовку, предназначенную для специалистов, ранее не занимавших руководящие должности и не имеющих опыта управленческой деятельности. Задача базовой подготовки - дать специалистам знания основ управления организацией. В ее ходе они должны прослушать теоретический курс и в дальнейшем систематически заниматься самообразованием;

2. Преддолжностную подготовку, предназначенную для специалистов, занимающих руководящие должности, имеющих определенный опыт управленческой деятельности, а также для специалистов, прошедших базовую подготовку. Задачей преддолжностной подготовки является освоение последними различных участков организации наиболее полно охватывающих круг их будущих должностных обязанностей.

Преддолжностная подготовка включает в себя: теоретическое изучение функций управления на уровне промежуточных должностей, стажировку в промежуточных руководящих должностях, назначение на промежуточные руководящие должности.

Преддолжностная подготовка проводится при наличии промежуточных руководящих должностей, то есть должности между занимаемой специалистом и должностью, на которую предполагается выдвижение.

3. Должностную подготовку, предназначенную для специалистов, которых предполагается выдвинуть на должности соответствующего уровня, а также для специалистов, прошедших базовую и преддолжностную

подготовку. Задачей должностной подготовки является углубление знаний и закрепление практического опыта управления с учетом специфики должности, на которую предлагается выдвижение специалиста. Должностная подготовка включает в себя: обучение в группе резерва кадров на предполагаемую должность, месячную стажировку в предполагаемой должности, замещение руководителя в период его отсутствия.

Ранее выдвигать кандидатов в кадровый резерв имел право формальный руководитель и специалист по кадрам, в настоящее время это происходит в ходе коллегиального обсуждения на аттестационной комиссии с участием неформальных лидеров рабочих групп, которые зачастую лучше видят и понимают сотрудников.

Новая методика планирования карьеры и подготовка руководителей в резерве более эффективна, той, которая применялась. Так уменьшается текучесть руководителей до нуля, повышается готовность резерва, что положительно скажется на эффективности работы предприятия.

Необходимо отметить, что для внедрения системы по планированию и развития карьеры и профессионального роста необходимы затраты на переобучение и получения дополнительного образования.

Обобщающим показателем экономической эффективности как отдельного мероприятия, так и их совокупности является снижение затрат на производство и увеличение прибыли. В нашем случае, предполагается рост производительности труда от внедрения материальных благ на 2%, а моральных - на 1%. Общий рост производительности труда составит 3%.

В случае повышения производительности труда, имеет смысл сохранить и рост зарплаты на аналогичную величину. В результате прогнозные значения экономических показателей представлены в табл. 21.

Таблица 21 – Прогнозные значения экономических показателей ООО «УГСМ», тыс. руб.

Показатель	2016г.	оценка 2017г.	прогноз 2018г.	Отклонение от (+,-)		Темп роста, %	
				2017 от 2016	2018 от 2017	2017 от 2016	2018 от 2017
Выручка	65500	67465	69489	1965	2024	103	103
Среднесписочная численность работников, чел.	62	62	62	-	-	100	100
Затраты на оплату труда, тыс.руб.	998,2	1028,146	1058,99	29,946	30,844	103	103
Средимесячная заработная плата, тыс.руб.	16,1	16,583	17,0805	0,483	0,4975	103	103
Производительность труда, тыс.руб.	1056,5	1088,14516	1120,79	31,694	32,644	103	103

Таким образом, внедрение разработанных мероприятий позволит повысить производительность труда, что будет способствовать росту выручки от реализации продукции. Более того, произойдет улучшение практических всех показателей эффективности, доходоемкость увеличится, издержкоемкость сократиться. Подводя итог, можно отметить, что в целом предлагаемые мероприятия являются эффективными.

Заключение

Персонал является важнейшей частью организации и имеет сложную взаимосвязанную структуру. Организация представляет собой систему взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, способствующая достижению определенной задачи. Организационная структура в современной экономике — это иерархия власти или доступа к информации. Кроме того, организация — это процесс создания такой структуры организации, которая дает коллективу возможность эффективно совместно работать для достижения его целей. Традиционной и самой распространенной организационной структурой является сеть постоянных рабочих групп, связанных формальными коммуникациями. Однако для современного бизнеса более эффективным будет создание временных рабочих групп, отражающих мобильность, гибкость и самостоятельность, характерные для российской организации в бизнесе.

Разработку системы управления персоналом нельзя отделить от проектирования системы управления организацией, так как первая включает не только функциональные подразделения, занимающиеся работой с персоналом, но и всех линейных руководителей — от директора до исполнителя, а также руководителей функциональных подразделений. Одним словом, система управления персоналом является «костяком» системы управления организацией.

Рациональное использование трудовых ресурсов и рост производительности труда являются важными факторами в деятельности любой организации. Рост производительности труда ведет к неуклонному снижению затрат в сфере обращения.

Переход к рыночным отношениям повысил значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Это побуждает искать новые формы управления, развивать потенциальные способности персонала, обеспечивать его мотивацию к трудовому процессу. Управление

человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений в деятельности организации и считается основным критерием её экономического успеха, даже впереди совершенствования технического процесса (по значимости). Можно иметь отличную технологию, но при неквалифицированном персонале работа будет загублена. Таким образом, ключевой составляющей бизнеса является управление кадрами, технология управления персоналом. Как мы уже рассмотрели, основу содержания кадровых служб составляет:

1. формирование кадров организации (планирование, отбор и наём, высвобождение, анализ текучести и т.д.);
2. развитие работников (переподготовка, аттестация и оценка персонала, организация продвижения по службе);
3. совершенствование организации труда и его стимулирование, создание безопасных условий труда.

Представленное в дипломной работе исследование подтвердило выдвинутое в начале предположение о том, внедрение более совершенных технологий в работе с персоналом способствует повышению общей производительности труда и снижению различных затрат, в том числе уменьшению текучести кадров, внутрипроизводственных конфликтов и т.п.

В процессе работы над дипломным проектом были решены следующие задачи:

1. рассмотрены теоретические и методологические основы системы управления персоналом организации;
2. проведён анализ системы управления персоналом ООО «УГСМ»;
3. предложен и внедрен ряд рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «УГСМ», проведена проверка их экономической эффективности.

В результате анализа системы управления персоналом ООО «УГСМ» и её оценки был выявлен ряд недостатков:

1. технологические процессы управления персоналом в организации недостаточно научно обоснованы и во многом основаны на субъективных подходах;

2. недостаточно структурирован процесс подбора и отбора кадров;

3. процесс карьерного развития персонала является стихийным и мало управляемым со стороны руководства;

Для устранения выявленных недостатков был разработан специальный регламент подбора и оценки персонала при замещении вакантных должностей, а также систематизирована технология формирования кадрового резерва.

В настоящее время фундаментом работы с персоналом являются внутрифирменные квалификационные стандарты, специально разработанные в соответствии с квалификационными справочниками и профессиограммами.

Достигнутый рост в развитии предприятия смог убедить руководство предприятия в необходимости продолжения работы по совершенствованию общей системы управления персоналом.

На очередной период запланировано проведение мероприятий по созданию на предприятии системы участия работников в управлении предприятием и работа по улучшению внутреннего социального климата.

Полученные в результате исследования данные могут использоваться при построении системы управления персоналом на других предприятиях, и стать основой для проведения дальнейшего исследования в указанной сфере.

Список используемых источников

1. Адамчук В.В., Экономика и социология труда : учебник для ВУЗов/Адамчук В.В Ромашов О.В., Сорокина М.Е.- М: ЮНИТИ, 2013. -407с.
2. Артемов О.Ю. Кадровый менеджмент. Практическое руководство для руководителей и специалистов кадровых служб / Артемов О.Ю., Архипова Н.И. - М.: Изд-во ПРИОР, 2015. - 376 с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление : учебник для студентов и аспирантов ВУЗов по специальности Менеджмент. - М.: МГУ, 2015 -292 с.
5. Виханский О.С. Менеджмент : учебник для экономических специальностей ВУЗов., Виханский О.С, Наумов А.И. - М.: Высшая школа, 2014 - 528 с.
6. Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики (опыт ФРГ) / Волгин А.П., Матирко В.И., Модин А.А. - М.: ДЕЛЮ, 2016. - 178 с.
7. Воронин В.Н., Основы управления персоналом : Части № 1-3/ Воронин В.Н., Зазнобина И.М., Хохлова И.М. - М.: ЦПП ЦБ РФ, 2011.
8. Герчикова И.Н. Менеджмент : учебник.- М.: Банки и биржи, 2015. - 480 с.
9. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления : руководство для высшего управленческого персонала: в 2-х томах. М.: МНИИПУ, 2017. - т. 1 - 752 с, т.2 - 720с.
10. Грачёв М.В. Суперкадры: управление персоналом в международной корпорации. - М.: Дело, 2013. - 207 с.
- П. Десслер Г.. Управление персоналом / Пер. с англ.- М БИНОМ, 2016.- 432 с.
12. Драккер П. Управление, нацеленное на результаты /Пер. с англ. М.: Технолог, школа бизнеса, 2014.- 310 с.

13. Дрофа В.В. Управление персоналом научно-производственных организаций / Дрофа В.В., Половинко В.С.- Омск: Наследие. Диалог-Сибирь, 2015.- 208 с.
14. Егоршин А. П. Управление персоналом - Нижний Новгород: НИМБ. 2017.-624 с.
15. Зайцев Г.Г. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент / Зайцев Г.Г., Файбушевич С.И. - С-Пб.: Издательство Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, 2015.
16. Иглин В. О развитии персонала на производстве // Управление персоналом. М.: 2017, №2.- С. 18-20
17. Кибанов А. Я. Формирование системы управления персоналом на предприятии / Кибанов А. Я. , Захаров Д.К - М.: ГАУ, 2013.- 423 с.
18. Коханов Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность - М.: ГАУ, 2014.- 243 с.
19. Кравченко А.И. Трудовые организации: структура, функции, поведение . - М.: Наука 2016.-196 с.
20. Крамаренко Ю. Служба управления персоналом отечественной фирмы // Управление персоналом. - М.: 2016, №9.-С.26-28
21. Магура М.И. Создание системы управления персоналом организации // Управление персоналом.- М.: 2016, №7.-.С.31-34
22. Мескон, Основы менеджмента / Мескон, Альберт, Хедоури /Пер. с англ.-М.: Дело, 2011.- 800 с.
23. Овчинникова Т.И. Новая парадигма Управления персоналом в условиях переходной экономики // Управление персоналом, 2012. №7, - С.34-39.
24. Одегов Ю.Г. Управление персоналом / Одегов Ю.Г. ,Журавлев П.В.-М.: Изд-во Финстатинформ, 2015.- 878 с.
25. Основы управления персоналом / Под ред. Б.М. Генкина.- М.: Высшая школа, 2015.- 383 с.

26. Основы социального управления / Под ред. В.Н. Иванова -. М.: Высшая школа, 2015. - 271 с.
27. Положение об отделе организации производства и маркетинга ООО «УГСМ».
28. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. и др. Управление персоналом: Учебное пособие. – Ростов н/Дону, «Феникс», 2014.
29. Слуцкий Г.В. Управление социальным развитием персонала предприятия / учеб. пособие. - М.: ГАУ, 2012.- 52 с.
30. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом - М.: АО Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2015.- 384 с.
31. Томас.Л. Управление персоналом / Л.Томас, Н.Еременко-М: ИНФРА-М, 2014. - 72 с.
32. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента / Травин В.В., Дятлов В.А. - М.: Дело, 2016.- с.326
33. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики /Под ред. Марра, Шмидта.-М: Дело, 2012.-336 с.
34. Управление персоналом организации : учебник / Под ред. А.Я. Кибанова.- М.: ИНФРА-М, 2014. - 636 с.
35. Управление персоналом организации. Практикум : учебное пособие. / Под ред. д.э.н., проф. А.Я.Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2016.- 296 с.
36. Устав ООО «УГСМ», Самара 2010.
37. Шекшня СВ. Управление персоналом современной организации : учебно-практическое пособие. - М.: АО Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2014.- 368 с.
38. Шекшня СВ. Эффективное управление персоналом современной организации // Управление персоналом. М.: 2014, №4.- С.25-28.
39. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам - М. Дело, 2017.- 560 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

**РЕГЛАМЕНТ РАБОТЫ
ПО ОТБОРУ ПРЕТЕНДЕНТОВ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ
ВНЕШНЕГО РЕЗЕРВА ООО «УГСМ»
ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП**

(выполняется руководителем подразделения и специалистом по кадрам)

1. Определение, на основании квалификационного справочника Минтруд РФ, профессиограммы внутрифирменных квалификационных требований по вакансии.

2. Определение уровня оценки претендентов.

3. Срок исполнения не более 5 дней с момента возникновения заявки.

Итоговым документом является внутренний квалификационный стандарт, в котором указано:

- наименование профессии;
- образовательные требования;
- возрастные и половые ограничения;
- что должен знать специалист;
- какими практическими навыками владеть;
- какими профессионально - важными качествами должен обладать (в виде идеального сравнительного профиля на основании профессиограммы);

ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП

(выполняется специалистом по кадрам)

1. Приветствовать пришедшего.

2. Уточнить цель прихода.

3. Выяснить интересующую вакансию.

4. Уточнить источник получения информации о вакансии.

5. Провести первичный опрос претендента, для выяснения признаков по которым нецелесообразно продолжать дальнейшие отношения (согласно утвержденного квалификационного стандарта).

- имеет образование ниже необходимого;*
- имеющийся профиль подготовки не совпадает с требуемым; *
- возраст, более чем на 5 лет отклоняется от заданных параметров;*
- имеет опыт работы, не схожий с требуемым;*

* возможно заполнение анкеты, если обратившийся может быть интересен по другим возможным вакансиям на предприятии.

- имеет значительный период безработицы или незанятости (более 9 месяцев), при отсутствии объективных причин (переезд, уход за родственником);

- имеет неопрятный внешний вид (запах), признаки алкоголизации, наркотизации, социальной деградации;

ФОРМИРОВАНИЕ ПЕРВИЧНОЙ ВЫБОРКИ

(выполняется специалистом по кадрам)

1. В случае отсутствия вышеперечисленных признаков, проинформировать претендента о вакансии и предложить ему заполнить

установочную анкету (для категории РСС или рабочих), обратив внимание претендента на необходимость ответа на все вопросы.

2. Проверить полноту заполнения анкеты, обращая внимание на пропуски совершенные претендентом. В ходе проверки особо уточнить и сделать соответствующие пометки на полях анкеты или в листе экспертной оценки кандидата:

а) социальный блок

характер ближнего окружения претендента с целью выявления косвенных признаков способствующих или мешающих его успешности

- чем, занимаются родители претендента (должности, которые занимают в настоящее время);
- есть ли братья и сестры, и чем они занимаются;
- семейное положение (есть ли примеры неудачного построения отношений);

б) образовательный блок

• причины, по которым претендент выбрал имеющуюся у него специальность, обращая особое внимание на ответы типа «было все равно», «родители посоветовали», «за компанию» и т.д.

• с каким средним баллом претендент закончил среднюю школу и ВУЗ;

• имеет ли дополнительную подготовку и зачем он ее получал;

в) профессиональный опыт

• сравнить, совпадает ли характер полученного основного, дополнительного образования с направлением профессиональной деятельности

• частотность смены организацией и причины переходов, обращая внимание на объяснения типа (соглашался перейти, потому, что фиксированная ставка была больше) и субъективные причины;

• кто может рекомендовать и какие, по мнению претендента, получены отзывы. Если претендент затрудняется назвать имя рекомендателен, ссылаясь на забывчивость, провести более углубленный расспрос.

• Отказать, если претендент имеет связь с организациями, сотрудничество с которыми нецелесообразно по интересам экономической безопасности;

г) мотив

• уточнить мотив обращения претендента в организацию для трудоустройства.

• если на первом месте стоят высказывания «заработная плата», «необходимо где - то работать» и по тесту Головаха в конце анкеты РСС претендент имеет вне профессиональные интересы (сочетание цифр 3 и 4, 3 и 6, 4 и 6) целесообразно отказать в приеме (кроме исполнительских должностей).

- уточнить, как претендент видит собственную профессиональную карьеру, обращая особое внимание как на отсутствие стремления к росту, так и выраженное желание уйти в самостоятельный бизнес.

д) по ограничениям

- уточнить возможность работы претендента в режиме ненормированного рабочего дня, возможные ограничения по командировкам, здоровью, семейным обстоятельствам.

е) дополнительная информация

- уточнить, знает ли информационные технологии;
- уточнить отношение к алкоголю, курению;
- служил ли в ВС, если да, на какой должности, если нет - причину (возможно наличие скрытого заболевания);
- чем увлекается претендент, способствует ли это развитию необходимых профессионально - важных качеств;

ж) возможные причины для прекращения прохождения соискателем профотбора, после анализа предоставленных анкетных данных

- претендент отказывается заполнить анкету или предоставить резюме и ответить на вопросы;
- имеет выраженные вне профессиональные интересы, и придает очень большое внимание соблюдению на предприятии социальных гарантий (отпуска, больничные и т.д.), кроме исполнительских должностей;
- имеет отношения с недружественными организациями;
- претендент имел выраженные конфликтные отношения по предыдущему месту работы - сообщил, что обращался в гос. органы для защиты собственных трудовых интересов или судился с руководством;
- имеет значительные ограничения по режиму работы и здоровью;
- является активным участником политических или религиозных организаций;
- интересы претендента в решении вопроса трудоустройства пытается представлять стороннее лицо (например - мама, хочет забрать анкету для сына);
- четко прослеживается дезинтеграция профессиональных устремлений и присутствует повсеместная личная не успешность, или отсутствие реальных достижений (низкая успеваемость, пассивность в выборе профессии, отсутствие профессиональных достижений, пессимистическая жизненная позиция, семейная не успешность). При этом данное обстоятельство особо усиливается, если клиент сам акцентирует внимание на личной неудачности.

3. В случае если причин для отказа нет, предложить претенденту заполнить бланк:

- самооценки по предполагаемой для замещения вакансии;
- бланк оценки профессионально-важных качеств у идеального работника по замещаемой должности;

Уточнить способ контакта с претендентом и направить для прохождения профотбора.

4. Провести установленные процедуры комплексного профессионального отбора.

ВТОРИЧНАЯ ВЫБОРКА.

(составляется специалистом по кадрам, совместно с руководителем подразделения, сотрудником внутренней безопасности)

1. Оценка профессиональных знаний.

Представить результаты выполненного претендентом письменного задания для анализа уполномоченному специалисту или получить заключение у проф. эксперта, проводящего устной собеседование с выводами: рекомендуется, не рекомендуется, рекомендуется условно.

Срок оценки - один день с момента передачи выполненного задания

2. Оценка индивидуальных профессиональных важных качеств.

Провести тестирование по утвержденным валидным методикам, провести сравнительный анализ профилей соискателя и сделать выводы: рекомендуется, не рекомендуется, рекомендуется условно.

Срок исполнения 1 день. Заключение представляется в письменной форме.

3. Специальная оценка.

Получить заключение по линии СБ, с выводами - рекомендуется, не рекомендуется. Также получить бланки опроса рекомендателей.

В ходе проверки оцениваются:

- отзывы с предыдущих мест работы;
- наличие связей с конкурирующими организациями;
- информация о наличии отношений с гос. органами по имеющимся базам данных;

Срок не более пяти дней с момента передачи информации после заполнения первичной анкеты.

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП

(выполняется специалистом по кадрам под руководством руководителя)

1. Обобщить полученную информацию и сделать итоговое представление представителю руководства для организации отборочной встречи. Составить график собеседований.

2. Согласовать время собеседования с претендентами.

3. Принять участие в собеседовании, ведя дневник наблюдения.

4. Довести до соискателей решение руководителя.

5. Организовать прием в организацию и проведение адаптационных мероприятий для выбранного кандидата.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

ПРОФЕССИОГРАММА - МЕНЕДЖЕР

1. Общая характеристика профессии

Организует и координирует, оценивает и стимулирует деятельность персонала с целью повышения производительности и качества труда, экономии ресурсов, роста конкурентоспособности товаров и услуг, прибыли (дохода) и благосостояния, удовлетворенности профессией (должностью) каждого работника. Изучает спрос и предложение на рынке, обновляет продукцию, разрабатывает бизнес-план и руководит его реализацией.

Обеспечивает анализ и решение организационно-технических, экономических и социально-психологических вопросов в их взаимосвязи, регулирует процессы приема, подбора и профессионально-квалификационного роста работников, их перемещения по вертикали и горизонтали.

Содержание и особенности труда менеджера в значительной мере определяются сферой и степенью разнообразия его деятельности, а также экономическим статусом предприятия (менеджер-собственник, менеджер, наемный работник и т.д.). Рабочий день менеджера строго не нормирован, нередко возникают стрессовые ситуации, требующие принятия оперативных решений, сопряженных с риском.

2. Требования к индивидуальным особенностям специалиста

Хорошая память, высокий интеллект, высокая эмоционально-волевая устойчивость, развитые коммуникативные и организаторские способности, готовность к риску, внятная речь, смелость, решительность, обязательность, критичность, эмпатия.

3. Медицинские противопоказания

Работа не рекомендуется лицам, страдающим заболеваниями сердечнососудистой и нервной систем (гипертоническая болезнь, стенокардия, проявления невротических и истерических реакций), имеющим дефекты речи и физические недостатки.

4. Требования к профессиональной подготовке

Необходима хорошая подготовка в области экономики, права, социальной психологии, психологии труда, управления. Должен знать трудовое законодательство, закономерности ценообразования, налогообложения, маркетинга, рекламы, технику ведения коммерческих переговоров, организацию производства. Должен ориентироваться в вопросах занятости, социальной защиты граждан, безопасности труда, конфликтологии, профессионального подбора, владеть навыками общения с людьми. Желательны знание иностранного языка и умение работать на ЭВМ.

5. Пути получения профессии

Профильные высшие учебные заведения, курсы профессиональной переподготовки на базе высшего образования.