

Министерство образования и науки РФ  
Автономная некоммерческая организация высшего образования  
Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка»  
(АНО ВО Университет «МИР»)

Факультет заочного обучения  
Кафедра «Государственного и муниципального управления и правового  
обеспечения государственной службы»  
Программа высшего образования  
Направление подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное  
управление»  
Профиль «Проектная деятельность в государственном  
и муниципальном управлении»

**ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ**

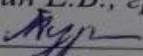
Заведующий кафедрой:  
к.ю.н., доцент, Березовский Д.В.

  
\_\_\_\_\_  
(подпись)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА**  
**«ПРОЕКТИРОВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ**  
**КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА, ОПТИМИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ**  
**РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК»**

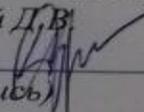
Выполнил:

Туркин Е.В., гр. ЗГМУ-143А

  
\_\_\_\_\_  
(подпись)

Научный руководитель:

Березовский Д.В.

  
\_\_\_\_\_  
(подпись)

Самара

2018

## Оглавление

|   |    |
|---|----|
| Введение.....   | 2  |
| 1. Теоретические основы управления персоналом организации .....                                 | 5  |
| 1.1. Сущность госзаказа и его роль в деятельности предприятия .....                             | 5  |
| 1.2. Нормативно-правовое обеспечение реализации госзаказа.....                                  | 13 |
| 2. Управление персоналом ООО «Электротехснаб» .....   | 22 |
| 2.1. Краткая характеристика ООО «Электротехснаб».....   | 22 |
| 2.2. Анализ состава и динамики персонала ООО «Электротехснаб» .....                             | 23 |
| 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию управления персоналом ООО «Электротехснаб»..... | 37 |
| 3.1. Повышение мотивации персонала ООО «Электротехснаб».....                                    | 37 |
| 3.2. Разработка программы адаптации персонала .....   | 47 |
| Заключение.....   | 56 |
| Список использованной литературы.....   | 57 |

## **Введение**

Управление персоналом определяется как система экономического управления производством, которая включает совокупность принципов, форм и приемов управления. К управлению персоналом относятся теория управления и практические образцы эффективного руководства, под которым понимается искусство управления.

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использованием достижений отечественной и зарубежной науки и наилучшего производственного опыта. Сущность управления персоналом, включая наемных работников, работодателей и других владельцев предприятия заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их.

Кадровый вопрос является ключевым при построении и организации стратегии предприятия. Для того чтобы повысить жизнедеятельность организации, на нем должна быть сформирована квалифицированная, грамотная команда, способная продемонстрировать его высокий профессиональный авторитет.

Отдел кадров является основным структурным подразделением в жизни компании, который охватывает основные вопросы связанные с человеческим ресурсом: обучение, переподготовка и, в том числе, документальное сопровождение кадрового состава.

Не высокий уровень профессиональной подготовки части персонала предприятий ограничивают их адаптацию к требованиям необходимым на сегодняшний день, из чего следует что особо значимым и актуальным теоретическую разработку социально – экономических инструментов подготовки и воспроизводства высококвалифицированных сотрудников предприятий, обладающих высоким уровнем общего и специализированного образования.

Затруднительное положение управления персоналом относится к числу важнейших проблем современного менеджмента, является актуальной и требует системного рассмотрения.

Целью дипломного проекта работы является разработка рекомендаций по совершенствованию механизма управления персоналом предприятия ООО «Электротехснаб» в реализации госзаказа.

В ходе написания дипломного проекта следует решить следующие вопросы:

- изучить теоретические основы управления персоналом организации;
- дать краткую характеристику ООО «Электротехснаб»;
- проанализировать управление персоналом в ООО «Электротехснаб»;
- разобрать мотивацию персонала;
- проанализировать рекомендации по усовершенствованию мотивации и управления персоналом на предприятии.

# **1. Теоретические основы управления персоналом организации**

## **1.1 Сущность госзаказа и его роль в деятельности предприятия**

Предприятие (организация, фирма), будучи целостной производственно-хозяйственной единицей, может быть представлено как совокупность составляющих ее элементов (подсистем), естественно синхронизированных (взаимодействующих) друг с другом. Количество таких элементов может быть разным и зависит от заложенной концепции.

В основе управления предприятием можно выделить два направления: управление процессом работы и управление кадровым ресурсом.

Управление процессом работы складывается из:

- планирования деятельности;
- постановки производственных задач;
- создания системы нормы измерения производимой работы;
- контроля за выполнением задач.

Управление персоналом включает в себя обеспечение сотрудничества между всеми сотрудниками трудового коллектива, кадровую политику, обучение, информирование, мотивацию работников и другие важные составные части работы руководителя как менеджера.

Главной областью деятельности любой организации (предприятия, фирмы) была и остается трудоустроенность: привлечение рабочего персонала, необходимая ее подготовка, создание условий для рационального использования.

Персонал (от лат. *personalis* — личный) — это личный состав организаций, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.

Основными признаками персонала являются:

- наличие его трудовых взаимоотношений с работодателем, которые оформляются трудовым договором (контрактом). Однако, на практике в отдельных случаях отсутствует формальное юридическое оформление найма, что приводит персонал к лишению гарантий соблюдения по отношению к нему норм трудового

законодательства. Работающие собственники и совладельцы организации включаются в состав персонала, если они кроме причитающейся им части доходов получают соответствующую оплату за то, что участвуют своим личным трудом в деятельности организации;

– обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией, компетентностью и др.), наличие которых определяет деятельность работника на конкретной должности или рабочем месте, и следовательно, отнесение его к одной из категорий персонала: руководителей, специалистов, других служащих (технических исполнителей), рабочих;

– целевая направленность деятельности персонала, обеспечение достижения целей организации путем установления адекватных им целей отдельного работника и создания условий их эффективной реализации. Для современных организаций, работающих в рыночных условиях, характерно наличие лиц, групп, которые, не являясь их персоналом, входят в кадровое пространство (поле) этих организаций, заинтересованно участвуя в их эффективном функционировании. К ним относятся: акционеры, не работающие в данной организации, совет директоров, несущий полную ответственность за ее деятельность и принятие управленческих решений, и другие группы.

К персоналу относятся все работники[2], выполняющие производственные или управленческие операции и занятые переработкой предметов труда с использованием средств труда. В теории управления существуют различные подходы к классификации персонала в зависимости от профессии или должности работника, уровня управления, категории работников. Базовой является классификация по категориям работников, которая предусматривает выделение двух основных частей персонала по участию в процессе производства: рабочих и служащих.

Рабочие или производственный персонал, осуществляют трудовую деятельность в материальном производстве с преобладающей долей физического труда. Он подразделяется на вспомогательный и основной. Результатом их работы является продукция в вещественной форме.

Служащие или управленческий персонал осуществляют трудовую деятельность в процессе управления производством с преобладающей в нем долей умственного труда. Результатом их трудовой деятельности является исследование проблем управления, подготовка управленческих решений, а после выбора руководителем наиболее эффективного варианта – реализация и контроль исполнения. Управленческий персонал подразделяется на две основные группы: руководители и специалисты. Принципиальное отличие руководителя от специалиста в юридическом праве принятия решений и наличии в подчинении других работников. В зависимости от масштаба управления различают линейных руководителей, отвечающих за принятие решений по всем функциям управления, и функциональных руководителей, реализующих отдельные функции управления. Кроме того, различают руководителей высшего уровня (директор и его заместители), среднего уровня (начальники цехов и подразделений) и нижнего уровня (начальники участков, мастера).

Кадры являются основой любой организации [3]. Без персонала нет организации. Невозможно представить себе организацию без персонала. В этом случае остались бы здание, оборудование, документы и т.п., а самой организации не стало бы. Организация живет и функционирует только потому, что в ней есть люди. Люди в организации создают ее продукт, они формируют культуру организации, ее внутреннюю обстановку, от них зависит то, чем является организация.

В меру такого особого положения люди в организации являются для менеджмента «предметом номер один». Менеджмент формирует кадры, устанавливает процесс отношений между ними, включает их в созидательную систему совместной работы, способствует их развитию, обучению и продвижению по работе.

Физические лица, работающие в организации, отличаются друг от друга по многим параметрам: полу, возрасту, образованию, национальности, семейному положению и т.п. Все эти отличия могут оказывать серьезное влияние как на качество работы и поведение отдельного работника, так и на действия и поведение других членов организации. В связи с этим менеджмент должен строить свою работу

с кадрами таким образом, чтобы она способствовала достижению положительных результатов поведения и деятельности каждого отдельного человека [4]. В отличие от машины у человека есть желания, он развивает определенное отношение к своим действиям и действиям окружающих. А это может повлиять на результаты его деятельности. В этой связи менеджменту приходится разбирать ряд чрезвычайно сложных задач, от чего в большей степени зависит успех функционирования организации.

Многие понимают, что управление производством осуществляется через человека: через людей вносятся определенные коррективы в техническую, технологическую и организационную стороны процесса производства. Но и сами рабочие являются объектом управления. Это касается, прежде всего, количества и качества рабочей силы, формирования трудового потенциала, его развития и использования, мотивации трудового поведения, трудовых и личностных отношений и т.д.

Чтобы раскрыть содержание управленческой деятельности, уточним сначала, что является объектом и субъектом управления.

Объект управления - это отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Совокупность работников может включать как весь персонал предприятия (организации, фирмы), на который распространяются управленческие решения общего характера, так и персонал структурного подразделения (отдела, цеха) или производственной ячейки (бригады).

Отличительная особенность нескольких работников как объекта управления состоит в определенной взаимосвязи деятельности работников благодаря общим целям, что и характеризует их как коллектив.

Субъект управления персоналом – группа специалистов, выполняющих соответствующие функции в качестве работников кадровой службы, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчиненным.

Таким образом, сущность управления персоналом, - это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных

организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников.

Управление персоналом, с точки зрения, Н. Маусова, это «непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи, а следовательно, высоких конечных результатов» [5].

В этом и подобных ему определениях выделена важнейшая, стержневая функция управления персоналом. Однако они отражают лишь часть управленческой деятельности, оставляя в тени, множество других его функций.

«Управление персоналом, по мнению И.Н. Герчикова, - это самостоятельный вид деятельности специалистов-менеджеров, главной целью которых является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение доли и численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала» [6].

В данном определении раскрываются ряд важнейших функций и цель управления персоналом. Его важным достоинством является конкретность в раскрытии содержания деятельности по управлению кадрами.

Однако это определение, как, впрочем, и другие, имеет, по меньшей мере, два существенных недостатка:

- функционал с каждым днем расширяется;
- управление персоналом раскрывается в общем, при этом есть множество не учтенных моментов.

А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров охарактеризовали управление персоналом, как «комплекс управленческих (организационных, экономических, правовых) мероприятий, обеспечивающих соответствие количественных и качественных

характеристик персонала и направленности его трудового поведения целям и задачам предприятия (организации)» [7].

Данное определение отмечает важнейшее качество управления персоналом в системе предприятия — его функциональную направленность.

Авторы определений пытаются сочетать характеристику целей менеджмента персонала с перечислением его важнейших функций. «Экономика персонала (или управление персоналом), с точки зрения Р. Марра и В. Вебера, - является сферой деятельности, характерной для всех организаций, и ее главная задача состоит в обеспечении организации персоналом и целенаправленном использовании персонала».

В управлении кадрами как составной части менеджмента на предприятии имеются два крайних подхода - технократический и гуманистический [8].

При технократическом подходе управленческие решения подчинены прежде всего интересам производства (максимизация выпуска продукции, выполнение плана и т.п.): численность и состав работников определяются исходя из применяемой техники, технологического и операционного разделения труда, заданного ритма производства, внутрипроизводственной кооперации труда и т.д. Таким образом, управление кадрами как бы поглощается процессом управления производством и сводится к подбору кадров с соответствующими профессионально-квалификационными характеристиками и их расстановке исходя из задач организации производства и труда.

Гуманистический подход к управлению кадрами подразумевает создание таких условий труда и такое его содержание, которые позволили бы снизить степень отчуждения работника от его трудовой деятельности и от других работников. По данной концепции, функционирование производства, а главное - его результативность (эффективность) во многом зависят уже не только от соответствия численности и профессионально-квалификационного состава рабочей силы требованиям техники и технологии, но и от уровня мотивации работников, степени учета их интересов и т.д., что требует большего внимания к учету интересов работника как личности: повышения содержательности труда, улучшения условий

труда, реализации личностных устремлений человека, его представлений о месте работы среди жизненных целей и т.д.

Инструменты управления персоналом делятся на экономические, организационно-распорядительные, социально-распорядительные.

Основной экономический метод, применяемый при управлении подразделений предприятия, – внутрипроизводственный хозяйственный расчет, исходными положениями которого являются:

- закрепление за структурным подразделением ресурсов, необходимых для хозяйственной деятельности;
- предоставление подразделению оперативно-хозяйственной самостоятельности путем наделения его руководства соответствующими полномочиями;
- разрешение использовать заранее оговоренную часть прибыли по усмотрению структурного подразделения;
- применение штрафных санкций при невыполнении подразделением своих обязательств.

Организационно-распорядительные методы управления – это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер, основанные на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.

К социально-психологическим методам управления относятся:

- регулирование межличностных и межгрупповых отношений;
- убеждение;
- моральное поощрение;
- внушение;
- социальное планирование;
- личный пример;
- создание и поддержание морального климата в коллективе [9].

Таким образом, управление человеческими ресурсами предприятия включает комплекс взаимосвязанных видов деятельности: 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; организацию производственных процессов, анализ затрат и результатов труда, установление оптимальных соотношений между количеством единиц оборудования и численностью персонала различных групп; управление производительностью труда; разработку систем мотивации эффективной деятельности; обоснование структуры доходов, степени их дифференциации, проектирование систем оплаты труда; организацию изобретательской и рационализаторской деятельности; участие в проведении тарифных переговоров между представителями работодателей и работников; разработку и осуществление социальной политики предприятия; профилактику и ликвидацию конфликтов. Объем работ по каждой из этих функций зависит от размеров предприятия, характеристик производимой продукции, ситуации на рынке труда, квалификации персонала, степени автоматизации производства, социально-психологической обстановки на предприятии и за его пределами.

В западной литературе для характеристики целей управления персоналом часто используются понятия «экономическая эффективность» и «социальная (персональная) эффективность». При этом экономическая эффективность в области управления персоналом понимается как достижение с минимальными затратами на персонал целей организации — экономических результатов, стабильности, высокой гибкости и адаптивности к непрерывно меняющейся среде; социальная эффективность — как удовлетворение интересов и потребностей сотрудников (оплата труда, его содержание, возможность личностной самореализации, удовлетворенность общением с товарищами и т.д.).

В литературе разработан вопрос об эффективности управления персоналом, ее конкретных показателях. Так, выделяют пять групп таких показателей, первые три из которых характеризуют экономическую эффективность, четвертый и пятый — социальную:

1) эффективность результатов деятельности (общая экономическая эффективность, показателями эффективности которой являются прибыль, рентабельность, производительность, рост оборота, качество удовлетворения спроса);

2) материальная эффективность производственного процесса (показатели измерения: отклонения от плана, брак, рекламации, своевременность поставок, качество продукции);

3) нематериальная эффективность производства (показатели эффективности: точность и время решения проблемы, готовность к инновационным решениям, преодоление, снятие неуверенности, определенность цели, точность и своевременность информации и др.);

4) установка на труд (удовлетворенность трудом, инициатива, доля потерь рабочего времени, жалобы, способность брать на себя ответственность и др.);

5) установки на отношения с другими членами коллектива (восприятие влияния, готовность к кооперации, дружба, согласие, уважение, доверие, групповая сплоченность и др.).

Экономическая и социальная эффективность могут, как дополнять и укреплять друг друга, так и противоречить друг другу. Важная задача управления персоналом состоит не только в их повышении, но и в оптимизации их взаимоотношения на базе, прежде всего, экономической эффективности, организационных целей.

## **1.2 Нормативно-правовое обеспечение реализации госзаказа**

Функции учета личного состава и посредничества в отношениях администрации с профсоюзам, выполняют кадровые службы. Немногочисленные кадровые службы укомплектовывались преимущественно конторскими служащими (раньше из 10 работников кадрового подразделения специалисты составляли не более половины, а сегодня соотношение обратное). Исследования показали, что, несмотря на возросший объем перерабатываемой и учитываемой информации, учетные

функции сейчас поглощают лишь десятую часть бюджета времени кадровых подразделений [10].

Полный функционал кадровых служб охватывает широкий диапазон деятельности разного характера. По анализу осуществляемой деятельности, кадровые службы в 95 % организаций осуществляют отбор и наем персонала (в остальных, главным образом мелких, этим занимаются только линейные руководители), в 88 % выполняют функции организации оплаты труда, в 90 % — прочих видов экономической мотивации персонала, в 72 % занимаются вопросами техники безопасности, в 69 % осуществляют организацию мероприятий социально-кадрового развития, в 74 % занимаются аналитикой трудовых ресурсов, в 65 % — социологическими исследованиями на предприятиях, в 41 % анализируют динамику производительности труда, в 70 % занимаются социальными, культурными и бытовыми вопросами.

Сегодня кадровые подразделения реализуют многие функции, ранее распределенные по экономическим, производственно-техническим и другим сферам управления. Их введение в функционал кадровых служб свидетельствует о реальном паритете человеческих, финансовых и технических ресурсов (иногда — о приоритете первых) в практике руководства внутри предприятия. Такое построение служб позволяет администрации реально управлять человеческими ресурсами и решать возникающие задачи повышения эффективности процесса, за счет которого в первую очередь достигается оптимизация в использовании трудовых ресурсов, включая проблемы кадровых инвестиций, а также разрабатывать программы привлечения более квалифицированного персонала, тщательно подбирать работников, мотивировать их, решать вопросы кадрового планирования.

Опрос специалистов показал, что в настоящее время наибольшие усилия кадровых подразделений (по затраченному времени) направлены на трудовые отношения, подбор и проверку кандидатов, разработку и реализацию программ обучения и социального развития, а также организацию заработной платы. При этом далеко не во всех случаях кадровые службы контролируют соответствующие решения и делят эту обязанность прежде всего с линейными руководителями и

другими службами. Наиболее важными для себя специалисты считают первые три из перечисленных функций, а также планирование трудовых ресурсов и разбор жалоб работников. Обращает на себя внимание рост значимости функций, связанных с развитием и планированием человеческих ресурсов [11].

Таким образом, сегодня все больше преобладают не учетные, а содержательные, аналитические и организационные аспекты деятельности кадровых служб. Резко возрос профессиональный уровень специалистов кадровых служб, в состав которых входят психологи, специалисты по управлению, методам обучения (педагоги) и трудовым отношениям, подготовка которых ведется в университетах. Из 100 специалистов в среднем 12 % — специалисты по тренингу, повышению квалификации и социальному развитию, 37 % — по работе с кадрами, 38 являются руководителями общего профиля по работе с персоналом. Дисциплина "Управление персоналом" преподается сейчас во многих вузах. В крупных корпорациях среди кадровиков 30 % — со степенью магистра. В последние годы в управлении выделился ряд новых профессий и специализаций, в том числе специалисты по вербовке персонала, интервьюеры (психологи, проводящие собеседования с претендентами на получение работы), методисты и инструкторы, консультанты по вопросам карьеры, специалисты по профориентации, организационному планированию, администраторы программ занятости и пр. Средний размер кадровой службы — один специалист на 135 занятых на фирме, не считая конторских работников. Общее количество лиц, обеспечивающих работу с кадрами, например, в масштабе американской экономики, превышает 400 тыс.

Многие функции выполняют специализированные организации консультантов, учебные центры, фирмы по подбору руководителей и фирм, предоставляющие временных работников, т. е. организации управленческой инфраструктуры [12].

По данным опроса консультативных фирм по управлению, 25 % из них участвуют в рационализации управления персоналом, причем, наряду с широким профилем кадровых услуг большее значение приобрели специализированные. Такие фирмы выступают как ведущие разработчики управленческих информационных

подсистем работы с кадрами, одновременно оказывая услуги по их внедрению в корпорациях, широкую консультативную помощь. Большая группа фирм специализируется на построении систем оплаты и других видов вознаграждения (социальных льгот). Среди них можно выделить услуги комплексного характера и консультирование по определенным видам вознаграждения (льгот) и методам его исчисления (например, помощь в аналитической оценке работ, тарификации). Наряду с консультантами важную роль играют исследовательские фирмы, информационные центры.

Новым явлением в сфере обслуживания кадровой работы является выделение функции подбора ключевого персонала — руководителей и специалистов — в особый род инфраструктурных организаций. Некоторые из них уже ведут счет на сотни тысяч рекомендованных и принятых на работу специалистов.

Значительных масштабов достигла отрасль услуг, связанная с новой формой организации использования труда работников — по контрактам между фирмой-нанимателем и фирмами, нуждающимися во временных работниках в целях выполнения срочных заказов, разовых работ, а также экономии на штатном расписании (иначе фирма вынуждена держать резерв на случай болезни работников, отпусков и т. п.). Основные категории работников, предоставляемых этими фирмами — машинистки, секретари, счетоводы, а также операторы ЭВМ, инженеры, контролеры качества, высококвалифицированные бухгалтеры.

Самая значительная по масштабу деятельности в этой новой отрасли — сфера профессиональной подготовки и повышения квалификации. На ее долю приходится от 20 до 40 % всей суммы, затрачиваемой фирмами на эти цели. Создан также обширный рынок учебных материалов, программ, технических средств обучения.

По мнению большинства западных специалистов, кадровая служба сейчас не ограничивает свою деятельность только тем, что "спускает приказы" [13]. Ее роль заключается в мобилизации коллектива на достижение поставленных задач посредством приобщения к их решению всего персонала с помощью тщательной работы и соответствующей информации. В связи с наступлением эпохи промышленных предприятий "третьего типа" с полностью автоматизированным

производством и замкнутым технологическим циклом функцию управления персоналом ожидают кардинальные перемены.

По мнению западных социологов, на таких предприятиях должны сложиться новые социальные отношения децентрализованного характера, в которых акцент будет перенесен на место и роль личности в коллективе. Поэтому изменяются и функции кадровой службы, которая перестает быть "пожарной командой" для тушения очагов социальной напряженности. Главной ее задачей становится разработка политики управления занятостью, позволяющей на всех уровнях воспринимать технологические нововведения, не будучи привязанной к устоявшейся профессии и месту работы. Разработка политики занятости включает переподготовку кадров, их продвижение, оценку работы, собеседования, выделение учебных пособий и т. п. Важно на всех уровнях поощрять работников, овладевающих другими специальностями и готовых к дальнейшей учебе. В организационном плане кадровая служба должна стремиться к децентрализации и сокращению иерархических ступеней в решении вопросов [14].

В новых условиях работники кадровой службы должны соответствовать следующим требованиям: быть способными понимать социально-экономические и технологические процессы, происходящие в стране и за рубежом, и уметь научить этому других; обладать специальными знаниями в области организации производства, и в частности эффективных методов труда; уметь обращаться с современной вычислительной техникой; понимать социальные показатели, чтобы заранее определять влияние того или иного фактора на жизнь отдельного человека и коллектива в целом.

Примером организации кадровой службы на полностью автоматизированных предприятиях с замкнутым технологическим циклом могут служить так называемые электронные фирмы. Здесь главными задачами службы управления персоналом являются поиски путей приобщения работников к деятельности предприятия, развитие их индивидуальных способностей, поощрение духа творчества и предприимчивости. Директора отделов "человеческих отношений" отвечают за результаты социального характера (моральный климат, подбор кадров и т. п.); их

работа оценивается по количественным критериям. Повсеместно используются статистические методы, влияющие на принятие необходимых решений. Широко применяются компьютеры и другая новейшая техника.

Подбору кадров придают первостепенное значение; в этом процессе участвуют не только начальник службы кадров и высшие представители администрации, но и заинтересованная бригада. С целью снижения расходов на поиск квалифицированных кадров администрация не только публикует списки имеющихся вакансий, но и премирует своих работников (в размере 500 долларов) за каждого предложенного ими кандидата, успешно выдержавшего испытательный срок. Главные критерии отбора кадров — техническая подготовка и потенциальные возможности кандидата, совместимость с коллективом предприятия, стабильность работы. Выяснение способностей и знаний кандидата происходит в ходе обстоятельных собеседований, которые могут неоднократно повторяться [15].

Собеседования применяются также для ежегодной аттестации руководящего звена и специалистов, а для остального персонала они проводятся дважды в год. Оценка работников ведется с учетом того, в какой степени реализованы поставленные перед группой (бригадой) задачи. Каждый работник может высказать свое мнение о путях улучшения работы, после чего группа намечает план действий, иногда с помощью специалиста. В ходе собеседования дирекция может использовать заранее подготовленные формуляры – опросники. В некоторых компаниях подчиненные в неофициальном порядке дают аттестацию старшему по должности руководителю с тем, чтобы он мог извлечь необходимые уроки на будущее. При оценке работников дирекция предприятия, как правило, не учитывает допущенные ими ранее ошибки, ибо исходит из принципа, что предприимчивость всегда связана с риском, который может влечь за собой ошибки.

Количество сотрудников службы кадров зависит в первую очередь от общего числа занятых на предприятии рабочих и служащих. Но французские специалисты считают, что при этом нужно учитывать следующие моменты. Их соотношение всегда больше для небольших и средних предприятий, ибо кадровую службу нецелесообразно сокращать ниже определенного уровня в силу того, что она должна

обеспечивать в полном объеме функционирование всех областей трудовых отношений. На крупных же предприятиях всегда имеется возможность сэкономить на численном составе кадровой службы без заметного ущерба для интересов коллектива. Объем работы кадровой службы значительно увеличивается, когда ей приходится обслуживать различные по характеру производственные участки или когда они территориально разбросаны. Сравнение промышленных предприятий с учреждениями сферы обслуживания свидетельствует о том, что у последних кадровая служба насчитывает больше работников из-за отсутствия низшего звена управленческих кадров промышленного типа (бригадиров, мастеров), которые могут взять на себя исполнение некоторых функций кадровой службы [16].

Французские специалисты, анализируя роль и функции кадровой службы, выделяют три основных направления:

- главное — набор и увольнение персонала, вопросы зарплаты, дисциплины труда, отношения с профсоюзами — носит административный характер и рассчитано на короткий период времени; при этом начальник кадровой службы обычно не входит в состав высшего звена руководства предприятия или учреждения;

- плановое руководство с целью "гармонизации" различных аспектов социальных и человеческих проблем на предприятии: прием на работу, профессионально-техническая подготовка, продвижение кадров, условия труда, заработная плата, отношения с профсоюзами; при этом руководитель кадровой службы обычно входит в состав высшего управленческого звена;

- целенаправленное управление предприятием, рассчитанным на перспективу, где кадровая служба должна содействовать достижению стабильности в коллективе, повышению экономических показателей в работе, созданию обстановки "социального мира"; при этом руководитель отдела (управления) кадров обязательно входит в директорский совет, а сотрудники кадровой службы считаются "функциональными служащими".

Различия между этими направлениями деятельности кадровой службы можно объяснить следующим образом. В первом случае при создании нового предприятия

руководитель кадровой службы набирает персонал после того, как дирекцией определены задачи производства и под них подведена техническая база.

Во втором случае от кадрового руководителя требуется разработка плана мероприятий в области профессионально-технической подготовки, транспорта, подсобных служб и т. п.

В соответствии с третьим направлением руководителя кадровой службы привлекают к предварительной работе по определению контуров будущего предприятия наравне с директорами технической и коммерческой служб.

Когда речь идет о найме рабочей силы, то в первом случае на работу принимают лиц существующих профессий, во втором — рассчитывают потребности в рабочей силе на год вперед с учетом возможностей развития предприятия, наличия трудовых ресурсов, возрастного и квалификационного уровней сотрудников, необходимости внутренних перестановок кадров. В условиях реализации третьего направления кадровая служба имеет доступ ко всему комплексу управленческих решений, будь то набор персонала, реорганизация структуры, изменение системы управления и т. п. Некоторые руководители считают, что вопросы найма рабочей силы — это стратегическая проблема развития предприятия в условиях конкуренции.

Невозможно определить постоянный "унифицированный" тип руководителя кадровой службы, так как его статус зависит как от характера предприятия, так во многом и от взгляда руководителя на место и значение кадровой службы. Естественно, что на мелких и средних предприятиях руководители иногда подменяют кадровые службы, ориентируясь на "повседневный диалог" с персоналом. На крупных предприятиях, наоборот, наблюдается широкий спектр служебных постов, занимаемых руководителями кадровых служб: от начальника отдела (управления) кадров, "директора" по кадрам (или по социальным вопросам) до заместителя генерального директора предприятия или компании.

Кадровые службы занимают одно из ведущих мест в аппарате управления государственными организациями и частными фирмами. Как правило, они комплектуются опытными работниками, хорошо знающими все стороны жизни организаций и фирм, задачи и функции их подразделений. При этом особое внимание

уделяется их материальному положению: если в прошлые годы заработная плата кадровых работников составляла 60% заработка специалистов по маркетингу, то сейчас — 80—85% оклада этой высокооплачиваемой категории управленческого персонала.

Деятельность кадровых служб в основном направлена на выполнение следующих функций:

- обеспечение всех участков производства необходимыми по профессии и квалификации работниками;
- разработку мероприятий по стимулированию деятельности работников, направленной на высокопроизводительный и эффективный труд;
- обеспечение непрерывного обучения и повышения квалификации всех работников [17].

Выполнению перечисленных функций подчинена структура кадровых служб, в состав которой входят подразделения, занимающиеся рабочим персоналом, и отдельные подразделения, обеспечивающие комплектование руководящих кадров. Последние подразделения подчиняются непосредственно одному из статс-секретарей в министерствах и ведомствах или президенту частной фирмы. Именно эти службы выделяют молодых перспективных специалистов, организуют их последовательное перемещение по подразделениям, решают вопросы направления на обучение. Они же осуществляют подбор кандидатов на руководящие должности со стороны.

Во многих странах имеются специальные ассоциации работников кадровых служб: например, Германское общество по вопросам руководства кадрами, которое действует на коммерческих началах. Оно объединяет около 1000 компаний и фирм, которые с помощью вступительных взносов формируют бюджет Общества, обеспечивая его эффективную деятельность. Сумма взносов зависит от оборота фирм. Штат Общества насчитывает 30 чел., в их числе 10 преподавателей.

Деятельность таких обществ по вопросам руководства кадрами развивается по следующим направлениям:

- осуществление обмена опытом в области кадровой работы;

- ведение информационного банка по правовым и иным вопросам кадровой работы;
- выпуск журнала "Управление кадрами" и публикация других специальных материалов.

Повышение интереса кадровых работников к обмену опытом и успешная работа отдельных групп таких обществ привели к появлению новых групп. Например, информационная система Германского общества по вопросам руководства кадрами предоставляет своим членам такие сведения:

- новые публикации по кадровым вопросам;
- сравнительный анализ тарифов и квалификационных функций по различным фирмам;
- статистику трудоемкости выполнения кадровых, образовательных и социальных функций в фирмах;
- статистику служебных командировок и содержания служебного транспорта;
- данные о зарплате молодых специалистов и некоторых других категорий работников в фирмах.

## **2. Управление персоналом ООО «Электротехснаб»**

### **2.1 Краткая характеристика ООО «Электротехснаб»**

ООО «Электротехснаб» основан в 2017 — предприятие, осуществляющее поставку общестроительных материалов за счет привлечения заказчиков на площадках «B2B», и реализацию следующих видов продукции:

- Электроинструменты;
- Строительные материалы;
- Оптовые поставки металла;
- Электротехника;
- КиП оборудование;

- Сборка Щитового оборудования.

Розничная торговля по оптовым ценам — это основной принцип работы. В ассортименте компании насчитывается более 150000 наименований номенклатуры, более 50 видов электроустановочной аппаратуры, множество видов светильников, автоматов, проводов.

ООО «Электротехснаб» не только раз в неделю привозит в Самару огромный ассортимент продукции из Франции, Италии, Германии, Турции по самым низким ценам, но и сам производит Щитовое оборудование.

В компании осуществляется дистанционное взаимодействие с заказчиком: прием заявок, оформление реализаций и доставка до объекта заказчика. Служба доставки привезет его по указанному адресу. в течении 3-х дней. Возможно предоставление сервисов по подбору аналогов, шеф-монтаж.

## 2.2 Анализ состава и динамики персонала ООО «Электротехснаб»

Общество с ограниченной ответственностью «Электротехснаб» было создано в 2017 году.

Фирма является промышленным предприятием: занимается оптово-розничной продажей производственной электротехнической продукции.

Организационная структура ООО «Электротехснаб» представлена на рис. 1.

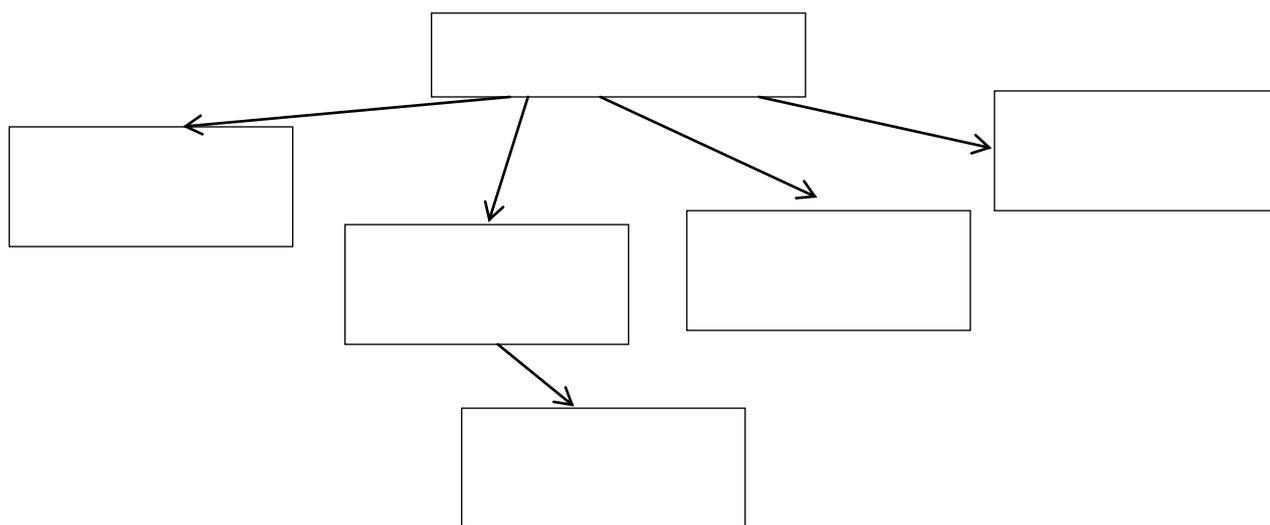


Рисунок 1 - Организационная структура предприятия

### Рисунок 1 - Организационная структура ООО «Электротехснаб»

Успешный опыт в первый год существования, в том числе отсутствие срывов сроков и минимальное количество рекламаций по товару, привело к укреплению репутации компании и динамичному росту количества заявок.

Помимо увеличения прибыли в организации удалось добиться более стабильной и продуктивной работы персонала, путем повышения квалификации работников, что привело к уменьшению количества персонала в организационных вопросах, без ущерба для процесса продаж и усилить штат отдела по работе с клиентами (см. таблицу 1).

Таблица 1 - Средний возраст работников ООО «Электротехснаб»

| <b>Работники</b>                             | <b>25-35 лет</b> | <b>35-45 лет</b> |
|--|------------------|------------------|
| Управляющие                                  | 1                | -                |
| Менеджеры среднего звена                     | 3                | 2                |
| Продавцы, мастера,<br>обслуживающий персонал | 2                | 2                |

Свободное общение между сотрудниками подразделений, посредством телефонов и программ общения в электронной сети, минимизирует все минусы недопонимания и оперативности получаемой информации.

Для более успешной организации трудового процесса фирма постоянно внедряет средства, такие как для открытия доступов на торговые площадки и универсальные поисковые системы. На данные мероприятия выделено более 200 тысяч рублей, разработка и продвижение корпоративного Интернет сайта, имеющего огромную информационную базу и работающего по принципу: «магазин на диване».

Такая система позволяет совершать покупки, не выходя из дома, так же получать информацию и полезные советы, проводить мониторинг цен, избавляя себя от походов по магазинам. Маркетинговая аналитика проводится ежемесячно.

В целом, можно сказать, что организация стабильно развивается на рынке Самарского региона, стараясь искать пути расширения географии. За пол года работы

разработано много путей совершенствования путей сбыта, технологий продаж и закреплены определенные традиции. Насчитывается большое количество постоянных клиентов. Кроме розничных покупателей, привлекаются к партнерству новые организации и создаются более выгодные условия для уже имеющихся. Своевременные вложения в маркетинговую структуру позволили добиться успехов в весьма короткие сроки.

Главный ресурс ООО «Электротехснаб» это в первую очередь квалифицированные работники. Руководство компании постоянно думает о расширении штата работников, что требует грамотной политики и мотивационных решений для управления персоналом.

Исследование использования трудовых процессов является важным средством повышения эффективности и качества работы предприятия. Достаточная обеспеченность предприятия нужными трудовыми ресурсами, их правильное использование, высокая производительность труда имеет большое значение для увеличения объемов обработки и повышения эффективности производства. К примеру от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности производства, их использования зависит объем и современность выполнения всех работ и эффективность использования оборудования.

Анализ использования трудовых ресурсов на предприятии, уровня производительности труда необходимо рассматривать в тесной взаимосвязи с оплатой труда. При этом средства на оплату труда необходимо использовать таким образом, чтобы темпы роста производительности труда обгоняли темпы роста его оплаты. Только при таких условиях создаются возможности для наращивания темпов расширенного производства. Данные по основным трудовым показателям представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Анализ состава персонала и фонда заработной платы

| Показатель                                 | Май | Июнь | Июль | Август | Сентябрь | Октябрь |
|--|-----|------|------|--------|----------|---------|
| Численность работников,<br>всего, чел.     | 3   | 3    | 4    | 5      | 7        | 9       |
| Фонд заработной платы,<br>всего, тыс. руб. | 150 | 150  | 200  | 180    | 170      | 200     |

На основании таблицы 2 видно, что численность персонала в 2017 году с Мая по Октябрь сократилась на 6 сотрудников. Этот факт можно объяснить непривлекательными условиями труда: тяжелые условия труда, невысокая заработная плата на предприятии, а также не привлекательными для сотрудников условиями труда и не своевременная оплата труда.

Для характеристики движения рабочей силы используем данные таблицы 3.

Таблица 3 - Анализ движения персонала

| Показатели                                 | Май | Июнь | Июль | Август | Сентябрь | Октябрь |
|--|-----|------|------|--------|----------|---------|
| Состояло по списку на<br>начало года, чел. | 0   | 3    | 4    | 4      | 7        | 9       |
| Принято, чел.                              | 3   | 1    | 1    | 3      | 2        | 0       |
| Выбыло с предприятия,<br>чел.              | 0   | 0    | 0    | 0      | 0        | 1       |
| по сокращению                              | 0   | 0    | 0    | 0      | 0        | 0       |
| по собственному<br>желанию                 | 0   | 0    | 1    | 0      | 0        | 0       |
| за нарушение трудовой<br>дисциплины        | 0   | 0    | 0    | 0      | 0        | 0       |
| Состояло на конец<br>месяца, чел.          | 3   | 4    | 4    | 7      | 9        | 8       |

Высокая текучесть кадров свидетельствует о проблемах в сфере управления персоналом, что объясняется низкой заработной платой, несвоевременностью ее выплаты, о низкой адаптации работников. Несмотря на низкую трудовую дисциплину за нарушение трудовой дисциплины не увольняют, так как имеется отклонение фактической численности от плановой. Руководство в основном применяет такие меры воздействия на нарушителей как не начисление премии. Текучесть кадров отрицательно сказывается на работе предприятия, не дает сформироваться коллективу, что неизменно влечет за собой снижение производственных показателей и эффективности работы.

### **2.3 Анализ управления персоналом ООО «Электротехснаб»**

Одной из проблем работы с персоналом в ООО «Электротехснаб» при привлечении кадров является управление социальной и профессиональной адаптацией. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работников в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

Механизм управления процессом адаптации включает ряд организационных элементов:

1) Структурное закрепление функций управления адаптацией:

В ООО «Элетротехснаб» вопросами адаптации занимается руководитель или коллеги по работе. Процесс адаптации непосредственно начинается в отделе кадров, функции которого возложены на помощника директора, при приеме и оформлении на работу, когда новый сотрудник заполняет анкету, с различными вопросами по выявлению устойчивости к стрессу и профессиональной подготовке (см таблицу 4):

1) Как Вы относитесь к тому, что руководитель будет повышать голос, при разговоре, без явной на то причины?

2) Ваш коллега над вами подшутил в грубой форме, как Вы на это отреагируете?

Таблица 4 – предыдущий опыт работы

| <b>Период<br/>работы<br/>(месяц, год)</b> | <b>Название<br/>организации и<br/>специализация</b>       | <b>Адрес<br/>и телефон<br/>организации</b> | <b>Занимае<br/>мая должность<br/>и обязанности</b>   | <b>Прич<br/>ина<br/>увольнения</b>      |
|---|---|--|--|---|
| 06.2011<br>– 04.2014                      | ООО<br>«Волгаэлектросб<br>ыт» строительная<br>организация | ул.<br>22<br>Партсъезда<br>10а             | Менеджер<br>по работе с<br>клиентами.<br>Поиск клиентов,<br>составление и<br>проведение<br>договоров.                        | Орган<br>изация<br>закрылась            |
| 01.2014<br>– 01.2016                      | ООО<br>«Коты»<br>бильярдный клуб                          | Крас<br>ная Глинка<br>1,                   | Маркер.<br>Контроль работы<br>бильярдного<br>клуба, ремонт<br>бильярдных<br>столов,<br>разъяснение<br>правил для<br>клиентов | Работа<br>ть<br>приходилось<br>по ночам |

Затем непосредственный руководитель знакомит новичка с коллективом, коллегами по работе, с рабочим местом. Контроль за ходом процесса адаптации со стороны руководителя не проводится. На многих успешных предприятиях имеются положения о наставничестве, где указаны порядок оформления наставничества, изложены функции, определены доплаты за производственное и теоретическое обучение рабочих при их подготовке (переподготовке) и освоении смежных (вторых) профессий, повышении квалификации рабочих и специалистов. В ООО «Электротехснаб» не развит институт наставничества. Наставничество крайне эффективно: с одной стороны, оно облегчает для новых сотрудников процесс адаптации, а с другой - является фактором мотивации для самих наставников. В роли последних могут выступать как непосредственные руководители, так и опытные

работники подразделения. На наставника возлагается основная часть работы по профессиональной и организационной адаптации нового сотрудника: он не только помогает человеку "влииться" в коллектив, понять корпоративную культуру компании, но и лучше освоить свои профессиональные обязанности.

2) Технология процесса управления адаптацией:

Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. На некоторых предприятиях при найме работника проводят его психологическое тестирование, тестирование на профпригодность, анализируют физические данные, собирают «досье», на основе этих данных разрабатывается программа адаптации. В ООО «Электротехснаб» не составляется программа адаптации на основании оценки уровня подготовленности.

3) Информационное обеспечение процесса адаптации – сбор и оценка показателей уровня и длительности адаптации. Контроль процесса адаптации не осуществляется, данные не собираются и не анализируются. При определении сроков в качестве ее предела, или точки отсчета завершения ее как процесса, могут использоваться определенные показатели (уровень и стабильность количественных показателей труда) на основании данных о выработке, уровень удовлетворенности профессией, условиями труда, коллективом (на основании анкетирования, собеседования).

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Как правило, новичок в ООО «Электротехснаб» сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, особенностях коллег, правилах поведения.

Управление адаптацией сокращает ее период с 2-2,5 лет до нескольких месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала.

Необходимое условие успешной адаптации работников — эффективная мотивация. Каждый новый работник в ходе адаптации должен понять систему

мотивации в ООО «Электротехснаб» на собственном опыте, т.е. работник должен представлять себе, какое вознаграждение он получит за выполнение той или иной работы, а также получать удовлетворение от этого вознаграждения. Для успешного вхождения в коллектив новый работник должен быть ознакомлен с системой оплаты труда на предприятии, представлять механизм начисления заработной платы. На многих предприятиях с рабочими проводят семинары, разъясняют систему оплаты труда в целом по предприятию, что позволяет пресечь появление негативных мыслей, обид, появлению различных слухов. В ООО «Электротехснаб» нет единого Положения об оплате труда, позволяющее получить четкие представления о системе оплаты труда и премировании в целом по предприятию, положения об оплате труда и премировании не согласовываются с представительным органом, что является нарушением трудового законодательства. Работника знакомят с приказом об оплате труда конкретного подразделения.

Компенсационные схемы, рассчитанные на продолжительную карьеру работника, отсутствуют. Популярны на других предприятиях социальные выплаты, такие как материальная помощь в связи рождением ребенка, свадьбой, похоронами близких родственников и в других случаях отсутствуют. Работнику, размер дохода на одного члена семьи которого не превышает 2-х кратного размера минимальной оплаты труда в Российской Федерации, компенсируется 100% затрат родительского взноса за содержание детей в дошкольном учреждении.

Индивидуальные заработки работников фирмы определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда, результатами производственно-хозяйственной деятельности и максимальным размером не ограничиваются. В качестве базы используется тарифная система оплаты труда.

Заработная плата работников складывается из:

- 1) должностного оклада;
- 2) доплат;
- 3) премий.

Заработная плата выплачивается:

- 25 числа каждого месяца выдается аванс, который составляет 20% от должностного оклада;
- 10 числа каждого месяца окончательный расчет за предыдущий месяц, (часто заработную плату задерживают).

Должностные оклады руководителям, специалистам и служащим устанавливаются директором на основе штатного расписания в соответствии с должностью и квалификацией работника.

Минимальная тарифная ставка (оклад) устанавливается на уровне не ниже минимального размера оплаты труда, установленного в соответствии с законодательством РФ (см. таблицу 5).

Таблица 5- размеры должностных окладов сотрудников ООО «Электротехснаб»

| <b>Должность</b>                  | <b>Оклад, руб.</b> |
|-----------------------------------|--------------------|
| Заведующий складом                | 14 000             |
| Начальник отдела сбыта и доставки | 14 000             |
| Начальник цеха                    | 9 000              |
| Менеджер по продажам              | 7 000              |

Премирование работников осуществляется ежемесячно и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей, инициативности и предприимчивости в труде. Основным условием начисления премий работникам является безупречное выполнение трудовых функций и обязанностей, предусмотренных законодательством о труде, правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями и техническими правилами (см. таблицу 6). Средняя сумма продаж ООО «ЭлектроТехСнаб» в месяц составляет 2000 000 рублей.

Таблица 6 – размеры премий сотрудников ООО «Электротехснаб»

| Должность                               | Размер премии,<br>% от суммы продаж в<br>месяц | Средняя сумма премии<br>в месяц, руб. |
|---|--|---------------------------------------|
| Начальник<br>отдела сбыта и<br>доставки | 0,8  | 4 800                                 |
| Менеджер по<br>продажам                 | 0,5  | 3 000                                 |

Сотрудники ООО «Электротехснаб» должны работать в команде, потому что премии будут начислять после прохождения минимальной суммы продаж в 500 000 рублей в месяц, если данная сумма не будет набрана, то премии не будет.

Работники могут быть полностью или частично лишены премии в следующих случаях:

- 1) неисполнение или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей, предусмотренных должностными инструкциями;
- 2) совершение дисциплинарного проступка;
- 3) причинение материального ущерба компании или нанесение вреда ее деловой репутации;
- 4) нарушение технологической дисциплины;
- 5) нарушение правил техники безопасности и охраны труда, а также правил противопожарной безопасности.

Работники полностью лишаются премии в следующих случаях:

- 1) совершение прогула;
- 2) появление на работе в нетрезвом состоянии, а также в состоянии наркотического или токсического опьянения;
- 3) распитие спиртных напитков;
- 4) совершения хищения имущества.

Полное или частичное лишение премии производится за тот период, в котором

было совершено упущение по работе.

Предусматриваются также доплаты (см. таблицу 7).

Таблица 7 - доплаты сотрудникам

| <b>Виды доплат</b>                                   | <b>Размер доплат</b>      |
|--|---------------------------|
| за работу в ночное время,<br>ночную и вечернюю смену | 500 рублей/смена          |
| работа в выходные,<br>праздничные дни                | 550 рублей/смена          |
| за работу в сверхурочное<br>время                    | 50 рублей/час переработки |
| льготных дней кормящим<br>матерям                    | 200 рублей/день           |

Так же имеет место в схеме начисления заработной платы бонус или надбавка по распоряжению руководителя. В случае неполной отработки установленного объема рабочего времени пропорционально уменьшается зарплата.

Сдельно - повременная оплата труда применяется для оплаты труда кладовщика, старшего кладовщика: оклад в соответствии со штатным расписанием плюс количество погрузок, 1 погрузка (выгрузка) фуры = 50 рублей (см. таблицу 8).

Таблица 8 – расчет заработной платы кладовщика за май

| <b>Форма<br/>начисления</b>                          | <b>Коли<br/>чество</b> | <b>Сум<br/>ма<br/>начисления,<br/>руб.</b> | <b>Общ<br/>ая сумма<br/>начисления,<br/>руб.</b> | <b>Уд<br/>ельный<br/>вес, %</b> |
|--|------------------------|--|--|---------------------------------|
| Должностной<br>оклад                                 | -                      | 10<br>000                                  | 10<br>000  | 62,<br>1                        |
| Работа в ночное<br>время, ночную и<br>вечернюю смену | 2                      | 500  | 1 000  | 6,9                             |

| Продолжение табл. 8                |    |     |        |      |
|------------------------------------|----|-----|--------|------|
| Работа в выходные, праздничные дни | 1  | 550 | 550    | 3,8  |
| Работа в сверхурочное время        | -  | -   | -      | -    |
| Погрузка (выгрузка) фуры           | 70 | 50  | 3 500  | 27,2 |
| Всего                              | -  | -   | 14 500 | 100  |

Для более детального анализа заработной платы кладовщика за май, обратимся к рисунку 3.

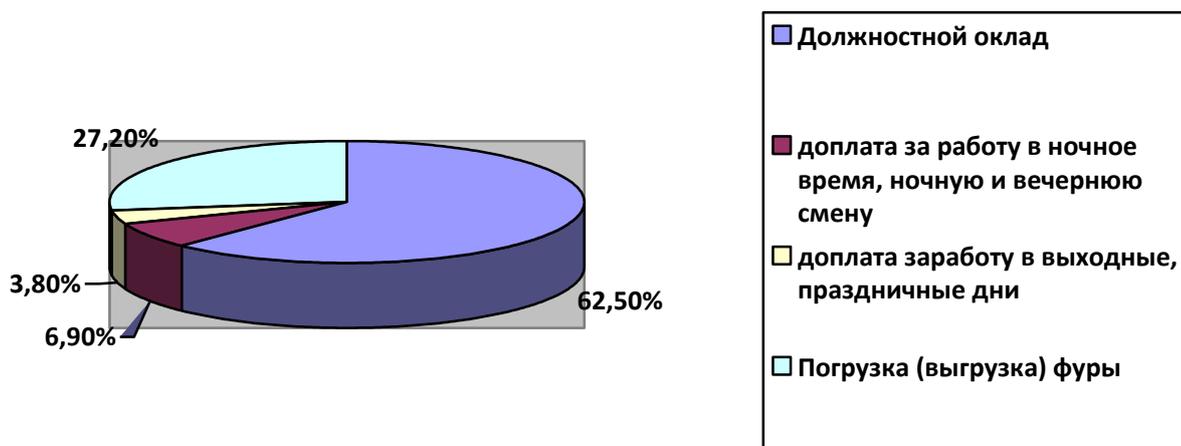


Рисунок 3 – структура заработной платы кладовщика в сентябре 2017 г.

На рисунке 3 видно, что большую часть (62,50 %) заработной платы составляет должностной оклад, а всего лишь 27,20 % составляет сдельный заработок.

Для детального изучения заработной платы сотрудников ООО «Электротехснаб» существует таблица по расчету заработной платы (см. приложение А).

Основной акцент в системе мотивации персонала сделан на экономические методы мотивации. ООО «Электротехснаб» использует оплату труда как важнейшее средство мотивации добросовестной работы.

Проведенный анализ условий оплаты труда и премирования показывает, что размер заработной платы сотрудников предприятия в слабой зависит от результатов их трудовой деятельности. За каждое нарушение трудовой дисциплины к работнику применяется санкция в виде лишения премии или ее части.

Неэкономическая мотивация в данной организации отсутствует, так как руководитель не устраивает корпоративный отдых сотрудников, если они сделают рекордные продажи в организации, а так же не похвалит лучшего продавца.

Недостатки системы мотивации персонала в ООО «Электротехснаб».

Руководство в ООО «Электротехснаб» на протяжении всего времени работы старается наладить систему мотивации персонала. Не смотря на это, мотивация в этой организации остается на довольно низком уровне. Программы повышения уровня и качества продаж занимают основное положение в системе мотивации, в то время как социальные потребности, самовыражение и самореализация работников не принимаются во внимание.

Рабочий день менеджера по продажам девяти часовой, график – пять рабочих дня, два выходных, в том числе и праздники. График может исключать выходные и дни, в период особого наплыва клиентов, тогда рабочая неделя может быть попросту без выходных.

При заболевании не предоставляется оплачиваемых больничных отпусков, даже при наличии врачебных документов. Попросту говоря, работник не освобождается от работы на время лечения, в то же время больничные листы не оплачиваются. В таких случаях трудящимся предлагается взять несколько выходных без содержания, т. е. неоплачиваемый отпуск. Все это так же приводит к проблеме недостатка кадров, для замены заболевшего работника.

В ООО «Электротехснаб» система принятия решений руководством имеет закрытый вид и с трудом информация доходит до рядовых служащих. Не практикуются такие необходимые, в особенности для магазинов, мероприятия, как

планерки, собрания, брифинги, и разъяснения инноваций. Вследствие чего, зачастую бывают ошибки по вине банальной неосведомленности, либо неадекватной передачи информации между сменами. Все нововведения, принятые руководством, для улучшения процесса продаж, поступают в подразделения в печатном виде, без возможности устного разъяснения заинтересовавших вопросов.

Обмен данными в такой форме неблагоприятно влияет на работу всех подразделений и трудовой процесс в целом.

В некоторые периоды функционирования ООО «Электротехснаб» ощущается временный недостаток работников. Проблема осложняется тем, что дополнительный набор кадров на предприятии невозможен т.к. с точки зрения руководителя распределение персонала по каждой должности оптимальное. Таким образом, проблема состоит в том, чтобы эффективным образом и с минимальным объемом затрат мотивировать персонал для переработки в период резкого повышения спроса.

В настоящий же момент работник слабо заинтересован в повышении результативности функционирования магазинов.

Недостатки системы мотивации персонала организации наиболее явно проявляются в периоды максимального спроса на товар. В данные периоды коллектив подразделений не может обеспечить полноценно качественный уровень обслуживания клиентов, так как руководству привлечь сотрудников к сверхурочной работе на добровольных началах удается с трудом, а поиск новых сотрудников для работы на непостоянной основе не представляется рациональным. Соответственно, максимально высокий уровень выработки коллективом магазина не достигается.

Говоря конкретно о кадровой политике, хотелось бы выделить особенно то, что в ООО «Электротехснаб» с самого начала ее деятельности не было отдела кадров. Происходила смена работника, а так как функции кадровика выполняет один работник, это оказывало влияние на работу всей организации.

Помощник директора в ООО «Электротехснаб» осуществляет набор сотрудников, контроль отпусков, а так же на него формально наложена обязанность, осуществлять мероприятия по мотивации персонала. Составление мотивационных программ, графиков работы в праздничные дни, оформление страховых медицинских

полисов. Реализация этих обязанностей проходит не уверенно и не адекватно, в основном из-за постоянной смены сотрудника. В редких случаях приходится принимать работников, требованиями неизменно оставались от предыдущего кадровика, а опыт работы и профессионализм в данной сфере не высокий, поэтому не достаточная квалификация сотрудника отдела кадров приводили к найму лиц, не соответствующих основным требованиям. Такие кадровые решения приводили к сбоям работы всего коллектива, затратам на обучение и подготовку новичков, а также в ряде случаев увольнению и дальнейшим поискам соответствующих кандидатур.

ООО «Электротехснаб» заинтересовано в том, чтобы принятый на работу сотрудник не уволился через несколько месяцев, так это влечет за собой дополнительные затраты. Но половина принятых увольняются в первые месяцы работы. Наибольший удельный вес увольняющихся составляют работники около 30 лет с небольшим стажем работы. Причиной является неудовлетворенность величиной зарплаты, содержанием, режимом и условиями труда, нерегулярностью выплаты зарплаты и общей нестабильностью предприятия, отсутствием социальных льгот.

### **3. Разработка рекомендаций по совершенствованию управления персоналом ООО «Электротехснаб»**

#### **3.1 Повышение мотивации персонала ООО «Электротехснаб»**

Одним из наиболее распространенных видов мотивации является социальный пакет, представляющий собой льготы, которые предоставляются работодателем помимо закрепленных законодательством прав сотрудника. Некоторые работодатели уверены, что «соцпакет» - это предоставление сотрудникам оплачиваемого ежегодного отпуска и больничного, однако это является узаконенными правами сотрудника. В социальный пакет входит:

- медицинская страховка (бесплатные лекарства при амбулаторном лечении);
- получение денежных кредитов;

- льготные путевки для сотрудников или их детей, а также бесплатные путевки на лечение в санаторий;
- повышение навыков квалификации за счет компании;
- бесплатное питание на работе.

Использование в полной мере хотя бы трех первых пунктов, перечисленных выше, оказало бы существенное влияние на ощущение социальной защищенности работников ООО «Электротехснаб». Остальные пункты принесут удовлетворение от самого трудового процесса, а так же подтолкнут к достижению высоких результатов.

Социальные гарантии часто являются основополагающими в выборе профессии, поэтому привлечение высококлассных специалистов, как правило, требовательных к выбору месту работы, требует устранения недостатков, присутствующих в организации, таких как отсутствие больничного, компенсация медицинских расходов и т.д. Рассчитывать на привлечение высококвалифицированного персонала без предоставления соцпакета на сегодняшний день выглядит практически нереальным. Соцпакет обеспечит конкурентоспособность ООО «Электротехснаб» и даст возможность удержать ценных работников от ухода в другую компанию, стимулируя их на долгосрочное сотрудничество. Стоимость социального пакета для ООО «Электротехснаб» будет стоить 450 рублей в месяц на одного человека<sup>18</sup>, общая стоимость в месяц по всем сотрудникам будет составлять 6750 рублей, в него будет входить:

- проезд в пригородных электричках со скидкой;
- получение бесплатных лекарств в аптеках;
- санитарно-курортное лечение (по медицинским показаниям) - одна путевка раз в четыре года и проезд к месту отдыха и обратно.

Так как питание для сотрудников ООО «Электротехснаб» временно предоставить не может, то лучший вариант решения этой проблемы это покупка холодильника (6000 рублей), электрического чайника (350 рублей), микроволновой печи (2000 рублей).

Стоимость таких мероприятий отражена в таблице 9.

Таблица 9 – затраты на социальный пакет и организацию питания сотрудников  
ООО «Электротехснаб»

| <b>Статьи<br/>расходов</b> | <b>Затраты<br/>в<br/>месяц, руб.</b> | <b>Затраты в год,<br/>руб.</b> |
|----------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|
| Социальный<br>пакет        | 6750                                 | 81000                          |
| Холодильник                | 6000                                 | 6000                           |
| Электрический<br>чайник    | 350                                  | 350                            |
| Микроволновая<br>печь      | 2000                                 | 2000                           |
| Итого                      | 15100                                | 89350                          |

Важным фактором в мотивации являются деньги, которые получают сотрудники в ООО «Электротехснаб», если заработная плата будет полностью зависеть от деятельности сотрудника, то его производительность увеличится. Необходимо ввести систему премирования сотрудников, зависящую от общего объема продаж ООО «Электротехснаб» за конкретный день работы. В день работает один продавец и один администратор (сотрудники, которым платят проценты от продаж). Для увеличения объемов продаж необходимо ввести проценты от объема продаж в день (см. таблицу 10). Объем продаж ООО «Электротехснаб» за 19 октября 2017 года составил 23 тыс. руб., а 20 октября 2017 года объем продаж составил 15 тыс. руб.

Таблица 10 – Размеры премий сотрудников ООО «Электротехснаю» за 19 и 20 октября 2017 года.

| Дата       | Должность                    | Объем продаж, тыс. руб. | Размер премии, % | Сумма премии в день, руб. |
|------------|------------------------------|-------------------------|------------------|---------------------------|
| 19.10.2017 | Кладовщик<br>Сафонов<br>П.В. | 23                      | 2                | 460                       |
| 19.10.2017 | Продавец<br>Свиридов<br>Д.С. | 23                      | 1,5              | 345                       |

Из таблицы 10 видно, что размер премий за два дня существенно отличаются, а в месяц (см. таблица 11) разница между сменами в размере премий велика, что показывает, кто из сотрудников хочет заработать.

Таблица 11 – Расчет заработной платы сотрудников ООО «Электротехснаб» за октябрь 2017 после изменения размеров премий.

| Фамилия<br>Имя<br>Отчество | Должность | Оклад,<br>тыс.<br>руб. | Отработано<br>дней |          | Оплата по<br>окладу,<br>тыс.<br>руб. | Доплаты,<br>тыс.<br>руб. | Премии,<br>тыс.<br>руб. | Сдельный<br>заработок,<br>руб. | Итого,<br>тыс.<br>руб. |
|----------------------------|-----------|------------------------|--------------------|----------|--------------------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------------|------------------------|
|                            |           |                        | По плану           | По факту |                                      |                          |                         |                                |                        |
| Сафонов<br>П.В.            | Кладовщик | 10                     | 5                  | 6        | 14                                   | 3,85                     | 7,36                    |                                | 25,21                  |
| Свиридов<br>Д.С.           | Продавец  | 10                     | 5                  | 6        | 9                                    | 3,85                     | 4,8                     |                                | 17,65                  |

Говоря об использовании неэкономических методов мотивации персонала необходимо отметить, что очень важным условием успешности служит прозрачность и доверительность в отношениях между руководством и работниками: постоянное и точное информирование о производственно-экономической ситуации, складывающейся на предприятии, об изменениях в соответствующих секторах рынка, об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях, успешности их реализации.

Можно выделить основные направления совершенствования использования социально-психологических методов в мотивации персонала:

- Поддержание благоприятного психологического климата в коллективе;
- Формирование и развитие организационной культуры.

Рассмотрим подробнее возможности развития мотивации в указанных направлениях.

Психологический климат как термин появился в менеджменте сравнительно недавно, так как раньше этой стороне управления уделяли мало внимания и рассматривали преимущественно технические моменты, связанные с экономической стороной. Психологический климат в коллективе является одним из важнейших условий повышения эффективности. Устойчивый психологический климат характеризуется стабильностью коллектива и удовольствием, с которым люди ходят на работу.

Комфортный психологический климат - это обстановка, когда все заняты интересным для себя делом, каждый знает свое место в иерархии организации и доволен им, когда компетенции сотрудников не пересекаются и, следовательно, не возникают острые разногласия, в организации существует атмосфера взаимопомощи. Комфортный психологический климат не означает, что люди, работающие в организации, являются друзьями. Дружба и любовь нарушают психологический климат. Это слишком сильные чувства, которые предъявляют повышенные требования к тем, кто участвует в этих отношениях, что часто приводит к нарушению комфортного психологического климата. Возникает очень сильная эмоциональная окраска там, где должны быть деловые отношения.

Нормальный психологический климат не создается в один день, он требует огромных усилий. Нарушить его может любая мелочь, поэтому его надо постоянно поддерживать.

В результате опроса, который проводился путем анкетирования (см. приложение Б) в ООО «Электротехснаб», было выявлено, что сотрудники находятся в совершенно разных возрастных категориях и поэтому в свободное время на работе каждый сотрудник занят своим делом, вместо того чтобы общаться с коллегами. Анкетирование показало:

1) 7 человек из 9 хотели бы, чтобы во время рабочего дня в помещении играла музыка;

2) 5 человек из 9 хотят общаться с друзьями в социальных сетях, во время обеденного перерыва;

3) 7 человек из 9 хотели бы поучаствовать в соревнованиях среди сотрудников ООО «Электротехснаб» по настольным играм (большинство хотят принять участие в соревнованиях по настольному теннису).

Проведенный опрос показал, что для достижения дружного коллектива в ООО «Электротехснаб» необходимо закупить настольные игры, такие как шашки, настольный теннис и проводить соревнования по этим видам игр.

В ООО «Электротехснаб» для нормального психологического климата необходима очень высокая квалификация руководителя, умение выполнять функции управления. Для этого не требуется больших затрат, курсы переквалификации, второе высшее образование, курсы повышения квалификации, бизнес тренинги стоят не больше 30000 рублей.

По результатам анкетирования были выявлены потребности персонала, на удовлетворение этих потребностей нужно выделить средства, отраженные в таблице 12.

Таблица 12 – затраты на неэкономическую мотивацию персонала ООО  
«Электротехснаб»

| <b>Виды затрат</b> | <b>Количество, шт.</b> | <b>Стоимость 1 шт., руб.</b> | <b>Общая стоимость, руб.</b> |
|--------------------|------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Магнитофон         | 2                      | 1000                         | 2000                         |
| Шашки              | 3                      | 300                          | 900                          |
| Теннисный стол     | 1                      | 15000                        | 15000                        |
| Теннисная ракетка  | 4                      | 300                          | 1200                         |
| Шарики для тенниса | 4                      | 20                           | 80                           |
| Итого              | -                      | -                            | 19180                        |

В праздничные дни будут устраиваться соревнования по настольному теннису и шашкам, победители соревнований будут награждены грамотами и их фотографии будет размещать над кассой, рядом со всеми участниками соревнований.

Подобные мероприятия позволят укрепить социально-психологический климат в коллективе и будут способствовать повышению трудовой дисциплины, что в свою очередь создаст условия для успешной социальной адаптации работников.

Организационная культура в ООО «Электротехснаб» существует независимо от того, применяются ли специальные методы ее формирования руководством предприятия, однако в таком случае, организационная культура может оказывать демотивирующее воздействие на сотрудников, нейтрализовать воздействие мотивирующих факторов. Формирование организационной культуры сегодня является одним из важнейших элементов системы мотивации персонала. Для начала следует ввести фирменную форму одежды в виде галстуков (стоимость галстука 200 рублей/штука) темный галстук на фоне белой рубашке. Эта же форма будет у

персонала, работающего в офисном помещении, общая стоимость 4 галстуков составит 800 рублей.

Основные методы формирования и поддержания организационной культуры, которые могут быть использованы в ООО «Электротехснаб»:

– Поведение руководителя. безусловно, руководителю следует начать с себя. Давно доказано, что люди лучше всего усваивают новые для себя образцы поведения через подражание. Руководитель должен стать примером, ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных.

– Заявления, призывы, декларации руководства. Нельзя забывать, что для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения большое значение имеет обращение не только к разуму, но и к эмоциям, к лучшим чувствам работников: «Мы должны стать первыми!», «Высочайшее качество — это залог нашей победы над конкурентами!», «В нашей организации работают лучшие специалисты!», «Этот год станет переломным для нашей компании».

– Реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях. Культивируемое в организации отношение к людям, к их ошибкам особенно ярко проявляется в критических ситуациях.

– Обучение персонала. Обучение и повышение квалификации персонала призвано не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки. Для консультантов и продавцов следует провести бизнес тренинг по продажам, в котором учат правильному приветствию, постановке целей, выявлению потребностей у клиентов, работа с возражениями. Такой тренинг проводится 2 дня, стоимость 1000 рублей/час, по девять часов в день (9000 рублей/день), при том что бизнес тренер приедет сам в организацию. Для кладовщиков курс по вождению погрузчика, на базе ООО «Электротехснаб», стоимость такого курса 1000 рублей/час, проводится 9 часов. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации и разъяснения того, какое поведение организация ожидает от

своих работников, какое поведение будет поощряться, подкрепляться, приветствоваться.

– Развитие системы мотивации в соответствии с потребностями работников. Принципы построения системы мотивации, и ее основная направленность должна поддерживать именно то поведение, именно то отношение к делу, те нормы поведения и рабочие результаты, в которых находит наиболее полное выражение содержание и основная направленность поддерживаемой руководством оргкультуры. Непоследовательность и расхождение слова и дела здесь недопустимы, поскольку даже однократное нарушение установленных принципов мотивации сразу вызовет резкое падение доверия к политике, проводимой руководством.

– Критерии отбора в организацию. Каких сотрудников хочет руководитель увидеть в ООО «Электротехснаб»: профессионалов, обладающих необходимыми знаниями и опытом, или же для ООО «Электротехснаб» не меньшее значение имеет способность нового работника принять ценности и нормы поведения, уже сложившиеся в организации и составляющие ядро ее организационной культуры. Поддержание организационной культуры в процессе реализации основных управленческих функций. Значительное влияние на организационную культуру оказывает то, какое поведение персонала поддерживается, а какое угнетается при сложившейся практике управления. Насколько приветствуются руководством проявления самостоятельности и инициативы со стороны подчиненных.

– Организационные традиции и порядки. Организационная культура закрепляется и транслируется в традициях и порядках, действующих в организации, При этом на организационную культуру могут повлиять даже разовые отступления от установленного порядка. К примеру, если вдруг по каким-то причинам руководство один, другой раз не смогло провести ежемесячное подведение итогов работы с поздравлением и награждением лучших работников, то что не только нарушает установленные правила, но и показывает неготовность руководства разделять декларируемые ценности, что, естественно, снижает энтузиазм и желание персонала "выкладываться" на работе. По сути дела, речь в предложенных методах идет о том, какой должна быть философия и практика управления и на что следует обратить

внимание руководству для поддержания желательной организационной культуры, то есть такой организационной культуры, которая будет поддерживать выработанную стратегию развития компании. Рассмотрение путей сформирования желательной организационной культуры предполагает восприятие ООО «Электротехснаб» не только как технико-экономической, но и как социальной системы.

Решающее влияние на процесс формирования организационной культуры представителей высшего руководства повышает их ответственность за те последствия, которые может иметь для организационной культуры их стиль управления и особенности их поведения.

Понимание роли и значения организационной культуры для успеха в реализации не только краткосрочных, но и долгосрочных стратегических целей и умение "выстраивать", выращивать, формировать желательную оргкультуру является важнейшим условием успешных организационных изменений. Чтобы оценить влияние на результативность труда социально-экономических методов мотивации необходимо реализовывать их при неизменности иных составляющих комплекса мотивации, в частности материальных мотивов. Таким способом можно будет отследить степень влияния нематериального мотивирования на производительность труда и соотнести его с влиянием материального поощрения и выбрать наиболее оптимальной.

Дополнительными социально-экономическими выплатами и гарантиями в настоящий момент в ООО «Электротехснаб» могут стать: медицинское страхование, дополнительное пенсионное страхование, страхование от несчастных случаев, оплачиваемое питание в обеденный перерыв, помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке. Общий список социальных норм предприятию следует обсудить с участием работников. Возможно закрепление за отдельными структурными подразделениями различных видов социальных норм.

Разработав правильную систему мотивации можно добиться лучших результатов, при небольших затратах (см. таблицу 13).

Таблица 13 – общие затраты на повышение мотивации персонала в ООО «Электротехснаб».

| <b>Виды затрат</b>        | <b>Стоимость, руб.</b> |
|---------------------------|------------------------|
| Соц. пакет и питание      | 38292                  |
| Неэкономическая мотивация | 19180                  |
| Тренинг по продажам       | 19998                  |
| Курс вождения погрузчика  | 9000                   |
| Галстуки                  | 800                    |
| Итого                     | 87270                  |

Исходя из данных таблицы можно сказать, что общие затрат на повышение системы мотивации сотрудников ООО «Электротехснаб» составит 87270 рублей в год. При таких не значительных затратах, руководство сможет добиться уменьшения текучести кадров за счет заинтересованности сотрудников в жизни организации. Повышение премии сотрудников повысит объем продаж, по мнению экспертов на 20%, это значительно увеличит фонд заработной платы сотрудников и доходность предприятия. Каждый сотрудник ООО «Электротехснаб» будет работать сам на себя, доход одного сотрудника не будет зависеть от параллельной смены, и он сможет рассчитывать свою заработную плату сам.

### **3.2 Разработка программы адаптации персонала**

В штат организации необходимо ввести специалиста, отвечающего за организацию процесса адаптации. К такому специалисту должны иметь возможность обратиться как сами новички, так и их коллеги и непосредственные руководители, наставники с целью консультации по вопросам психофизиологической, социально-психологической, профессиональной, организационной адаптации вновь прибывшего сотрудника. Создание специализированной службы или распределение таких специалистов по подразделениям организации избыточно для масштабов предприятия. Среди функций по адаптации также необходимо указать проведение

различных периодических обучающих и разъясняющих мероприятий, как среди новичков, так и для всего персонала.

Специалист по кадрам с дополнительными функциями по адаптации в ООО «Электротехснаб» должен знать организационную структуру предприятия, технико-технологические особенности и потребности производства, корпоративные требования к труду и этике, психологические особенности процесса первичной и вторичной адаптации. Должен владеть основами психологии адаптации в коллективе, способностями внушения и убеждения в значимости адаптации, навыками распознавания скрытых проблем адаптации и причин их возникновения. Должен уметь выявлять и разрешать конфликтные ситуации до наступления глубокого кризиса, исходом которого может стать увольнение работника, падение трудовой дисциплины, производительности труда; обнаруживать внутренние резервы быстрой и беспрепятственной адаптации новых работников в коллективе.

Должен периодически контролировать ход процессов адаптации в организации, проводить разъяснительную работу, консультации, лекции, «круглые столы», доносить информацию о необходимости мероприятий по адаптации до всех работников организации.

Основные пункты, которые должна содержать должностная инструкция специалиста по кадрам с функциями по управлению адаптацией персонала в ООО «Электротехснаб»:

1. Общая часть;
  - 1.1. Отдел – отдел кадров;
  - 1.2. Работа в данной должности требует от работника (см. таблица 14):

Таблица 14 – требования к специалисту по кадрам с функциями управления адаптацией

| <b>Признаки закрепления в должности</b>   | <b>Требования</b>                  |
|---|------------------------------------|
| Образование                               | высшее                             |
| Специальность                             | психолог и/или специалист по труду |
| Минимальный рабочий стаж по специальности | -                                  |

2. Цели:

2.1. Организация и текущее регулирование мероприятий по адаптации персонала;

2.2. Консультирование работников и должностных лиц по проблемам адаптации.

3. Функции (см. таблицу 15)

Таблица 15 – функции управления адаптацией специалиста по кадрам

| <b>п/п</b> | <b>Перечень функций</b>   | <b>Периодичность и срок исполнения</b>   |
|------------|---|--|
|            | Организация обучения руководителей подразделений по проблемам адаптации | в течение срока внедрения проекта – ежемесячно;<br>в последующие годы – по мере необходимости, не реже 2 раз в год |
|            | Консультирование работников по социальным, экономическим,               | по мере необходимости – в индивидуальном и групповом порядке   |

| п/п | Перечень функций                                      | Периодичность и срок исполнения   |
|-----|---|---|
|     | психологическим, правовым вопросам адаптации          |   |
|     | Составление планов мероприятий по адаптации персонала | ежегодно – в конце года на следующий календарный год                                  |
|     | Составление отчета о результатах деятельности         | ежеквартально, чаще – по запросу руководителя организации или одного из подразделений |

#### 4. Взаимосвязи с другими подразделениями

4.1. Выполнение должностных обязанностей предполагает обмен информацией со всеми подразделениями (см. таблица 16):

Таблица 16 – обмен информацией внутри организации

| Получение информации специалистом по кадрам                        |                   |                       | Передача информации директору |  |
|--|-------------------|-----------------------|-------------------------------|--|
| Сведения о проблемах   | Форма             | Периодичность         | Форма                         | Содержание информации  |
| Уведомление о конфликтах или иных проблемах связанных с адаптацией | служебная записка | По мере необходимости | служебная записка             | Уведомление о конфликтах или иных проблемах связанных с адаптацией |
| Просьба о  | запрос            | по мере               | рекомендации,                 | Отчет о  |

|                        |  |                   |                           |  |
|------------------------|--|-------------------|---------------------------|--|
| проведении<br>обучения |  | необходимос<br>ти | методические<br>материалы | проделанной<br>работе и<br>результатах |
|------------------------|--|-------------------|---------------------------|--|

Продолжение таблицы 16

| Получение информации специалистом<br>по кадрам |                                |   | Передача<br>информации директору |   |
|--|--------------------------------|---|----------------------------------|---|
| Сведе<br>ния<br>о<br>проблемах                 | Форм<br>а                      | Периоды<br>чность   | Форм<br>а                        | Содер<br>жание<br>информации                        |
| показа<br>тели<br>успешности<br>адаптации      | отчет<br>о текучести<br>кадров | по мере<br>необходимости,<br>но не реже 1<br>раза в квартал | отчет                            | Сведе<br>ния об<br>адаптации<br>новых<br>работников |
| Прось<br>ба о<br>консультации<br>от работника  | устная                         | по мере<br>необходимости                                    | устная<br>/ письменная           | Ответ<br>ы на вопросы<br>работников                 |

4.2. Обязанность вести журнал учета обращений работников за консультацией, журнал мероприятий в рамках программы адаптации новых работников, персональные карточки работников, обращавшихся за консультациями или с жалобами с отражением в них результатов проделанной работы.

#### 5. Права:

- 5.1. Предлагать мероприятия в рамках программы адаптации персонала;
- 5.2. Инициировать рассмотрение руководством проблем адаптации;
- 5.3. Организовывать обучение кадров;
- 5.4. Перенимать опыт других организаций;

5.5. Разрабатывать и выдвигать на рассмотрение руководству методические материалы по проблемам адаптации, адресованные руководителям подразделений и организации, коллективу, отдельным работникам;

5.6. Инициировать наложение дисциплинарных взысканий на работников или должностных лиц, препятствующих процессам адаптации нового персонала.

**6. Ответственность:**

6.1. На данной должности сотрудник несет ответственность за слабую работу, задержки в реализации установленных целей, неполное использование предоставленных прав;

6.2. Работу оценивает непосредственный руководитель на основе данных о текучести кадров, количестве и содержательности проведенных мероприятий, отзывов обратившихся за консультацией работников.

Проект может быть внедрен в течение года (см. таблицу 17). Это время потребуется на создание службы адаптации (привлечение специалиста); на создание у работников положительного образа и позитивных ожиданий от внедрения системы адаптации; выбор наставников и их инструктирование; создание программы мероприятий по адаптации и наглядной информации в этой сфере.

Таблица 17 - график внедрения проекта в 2018 г. в ООО «Электротехснаб»

| <b>Месяц</b> | <b>Мероприятие</b>  |
|--------------|---|
| январь       | подбор специалиста по адаптации, утверждение программы адаптации, положения о наставничестве и должностной инструкции специалиста |
| февраль      | организация наставничества, обучение наставников  |
| март         | разъяснительная работа в организации, четкое формулирование и разъяснение коллективу целей  |
| апрель       | организации, как долгосрочных, так и текущих,   |

|       |  |
|-------|--|
| ель   | инструктирование работников,<br>исследование социально-психологического климата,<br>опрос работников на предмет их готовности к<br>внедрению системы адаптации |
| Ма    |  |
| й     |  |
| ию    |  |
| нь    |  |
| Ию    |  |
| ль    |  |
| авг   |  |
| уст   |  |
| сен   |  |
| тябрь |  |
| окт   |  |
| ябрь  |  |
| ноя   |  |
| брь   |  |
| дек   |  |
| абрь  |  |

Процедура адаптации нового сотрудника в ООО «Электротехснаб» в первый день выглядит следующим образом:

1) Специалист по адаптации в своем кабинете знакомит нового сотрудника с историей создания ООО «Электротехснаб», его миссией и целями. Объясняет должностные обязанности, которые описаны в должностной инструкции согласно занимаемой должности. Рассказывает о технике безопасности в ООО «Электротехснаб», просит расписаться нового сотрудника о том, что ознакомлен с правилами техники безопасности.

2) Специалист по адаптации вместе с новым сотрудником обходит все здания, заходя в каждый кабинет, и знакомит новенького с каждым сотрудником, рассказывая об обязанностях каждого члена коллектива, а также знакомит с

наставником (наставник будет получать прибавку к заработной плате в размере 500 рублей в день, но наставник не освобождается от своих обязанностей).

3) Наставник знакомит нового сотрудника с его рабочем местом, рассказывая о работе каждого устройства.

Второй день адаптации нового сотрудника:

1) Наставник знакомит нового члена коллектива с правилами и нормами поведения в ООО «Электротехснаб».

2) Наставник рассказывает о методах продаж и продукте ООО «Электротехснаб»

Остальные три дня новый сотрудник выполняет свои обязанности под контролем наставника. В конце последнего дня первой недели адаптации сотрудник заполняет анкету по прохождению адаптации (см приложение В), по результатам анкеты сразу будет понятно, как сотрудник прошел первую неделю адаптации или следует ее продлить.

В целом смета расходов на реализацию программы адаптации представлены в таблице 18.

Таблица 18 - затраты на реализацию проекта по внедрению адаптации.

| <b>п/п</b> | <b>Наименование операции</b>                      | <b>Затраты, руб. в месяц</b> | <b>Затраты, руб. в год</b> |
|------------|---|------------------------------|----------------------------|
|            | Введение в штат организации специалиста по кадрам | 15000                        | 180000                     |
|            | Назначение наставников                            | 10000                        | 120000                     |
|            | Всего   |                              | 300000                     |

Вся сумма затрат (за год) составляет – 300000 руб. В ходе разработки программы были выбраны наиболее экономичные способы внедрения системы адаптации в ООО «Электротехснаб». Доплаты за наставничество в целом по организации за год могут составить до 120000 руб. в среднем ежемесячная доплата в пределах 10000 руб. наставнику.

Введение данных мероприятий позволит более эффективно использовать рабочее время, повысить производительность труда, в результате увеличения объемов производства, что в свою очередь позволит решить многие социально-экономические задачи.

Данное мероприятие позволит уменьшить текучесть кадров, за счет того что новый сотрудник пришедший в организацию будет чувствовать себя достаточно комфортно, потому что с ним постоянно будет наставник, пока он сам не сможет выполнять свои функции.

## **Заключение**

В первой главе были рассмотрены теоретические основы управления персоналом в организации, различные теории мотивации персонала, а также роль кадровой службы в системе управления персоналом организации.

Во второй главе была дана краткая характеристика общества с ограниченной ответственностью «Электротехснаб». Проведен анализ состава и динамика персонала. Проведен анализ управления персоналом ООО «Электротехснаб», были выявлены недостатки в системе мотивации персонала, которая была направлена только на экономическую мотивацию. Также отмечено полное отсутствие системы адаптации новых сотрудников в организации, из – за чего каждые 2 месяца из организации увольнялся по крайней мере 1 человек.

В третьей главе были разработаны мероприятия по совершенствованию управления персоналом в ООО «Электротехснаб». Для повышения мотивации персонала, предложено изменить систему премирования персонала, которая позволит зарабатывать кладовщикам 25210 рублей в месяц, вместо 22250 рублей в месяц, а менеджерам по продажам 17650 рублей в месяц вместо 15600 рублей в месяц. Так же были разработаны мероприятия, связанные с формированием организационной культуры. Для персонала рекомендовано закупить специальные галстуки, которые будут означать принадлежность к ООО «Электротехснаб», помимо этого будут предложены настольные игры, которые помогут наладить контакт среди сотрудников разных возрастных категорий. Разработанная системы адаптации в организации способствует снижению текучести кадров и позволяет уменьшить затраты на подбор персонала.

## Список использованной литературы

### Нормативно-правовые акты

1. Конституция РФ. – URL: <http://www.constitution.ru/> (дата обращения: 10.01.2018).
2. Трудовой Кодекс РФ // СПС «КонсультантПлюс».
3. Устав ООО "Электротехснаб" от 10. Мая 2017г.
4. Должностные инструкции "Электротехснаб" от 10. Мая 2017г.

### Литература

5. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. Управление персоналом. – 2013. - № 1.
6. Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса / Подбор и мотивация персонала. М. Генезис. 2012.
7. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Учеб. пособие / В.М. Анисимов. - М.: 2014. - 425 с.
8. Бандурин А.В. Стратегический менеджмент и кадровый потенциал организации/ А.В. Бандурин // Менеджмент в России и за рубежом – 2013. - №10.
9. Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления. Экономист. 2014. № 4.
10. Белкин В., Белкина Н. Мотивы и стимулы труда. Социальная защита.- 2014.- № 7.
11. Блинов А. Мотивация персонала корпоративных структур / Маркетинг.- 2013.- № 1.
12. Богданов Ю. Н., Зорин Ю. В., Шмонин Д. А., Ярыгин В. Т. Мотивация персонала. Методы менеджмента качества.- 2014.- № 11.
13. Большаков, Н.М. Дипломное проектирование: Учеб.-метод. пособ./Н.М. Большаков.– Сыктывкар: СЛИ, 2013.
14. Бурмистров А.С., Газенко Н.А. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? / Управление персоналом.- 2014.- № 9.

15. Веснин В.Р., Менеджмент: учеб. третье изд., перераб. и доп. / В.Р. Веснин. - М.: ТК Велби, Проспект, 2014.
16. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2014.
17. Виханский О.С., Менеджмент: учеб. четвертое изд., перераб. и доп. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Экономистъ, 2013.
18. Володин А. , Назарук М. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда // Банковские технологии.- 2013.- № 10.
19. Гаврилица О. Платить или не платить?: Вот в чем вопрос номер один работы с персоналом // Служба кадров.- 2012.- № 5.
20. Гусева Е.П., Менеджмент: Учебно-методический комплекс/ Е.П. Гусева; М.: Изд. центр ЕАОИ, 2015.
21. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия. / Менеджмент в России и за рубежом. - 2014.
22. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда / Общество и экономика.- 2015.- № 1.
23. Добролюбов Е. А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала / Банковские технологии.- 2015.- № 5.
24. Дряхлов Н. И., Куприянов Е. А. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе/ СОЦИС: Социологические исследования.- 2014.- № 12.
25. Дряхлов Н.И., Куприянов Е.А. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США / Проблемы теории и практики управления.- 2014.- № 3.
26. И. Н. Герчиков Менеджмент: Учебник для вузов. 4 -е изд. 2013.
27. Каркуленко, Н. Адаптация работника: средства, задачи, проблемы/Н. Каркуленко/ Работа & зарплата. – 2014. - № 11.
28. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации. Инфра-М 4-е изд 2014.
29. Кондратьев О.В. "Мотивация персонала // Нет мотива - нет работы". Альфа – Пресс, 2014.

30. Краснова С.Р. Когда адаптация необходима/С.Р. Краснова//Справочник по управлению персоналом. – 2013. - №8.
31. Куприн, В. Профессиональная адаптация работников в компании/В. Куприн / Бизнес без проблем. Персонал. - 2015. - №13.
32. Леонтьев А.Н., Деятельность. Сознание. Личность.: третье изд., доп. и перераб. / А.Н. Леонтьев. - М.: Инфра-М., 2014.
33. Максимцев М.М., Игнатьева Л.В., Комаров М.А. «Курс менеджмента», Издательство «Инфра-М», 2015.
34. Маршалл Г.У., Джонстон М.У. Анализ и прогнозирование продаж / Подбор и мотивация торгового персонала. М., ИД Вильямс, 2013.
35. Маусов Н. Менеджмент персонала – ключевое звено внутрифирменного управления // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – №8.
36. Махина Т.А. Адаптация новичков: слагаемые эффективности/ Т.А. Махина//Кадровый менеджмент. – 2014. - №4.
37. Махина, Т.А. Адаптация работников в новых условиях/Т.А. Махина//Справочник кадровика. – 2015. - №7.
38. Мескон Майкл Х., Альберт Майкл, Хедоури Ф. Основы менеджмента, 3-у изд.: Пер. с англ.-М.:ООО «И. Д. Вильямс», 2014.
39. Мишурова, И.В. Управление мотивацией персонала: Учеб.-практ. пособ./И.В. Мишурова. – М.: МарТ, 2014.
40. Мухортова О.В., Современные проблемы кадрового обеспечения социально-культурной сферы 2015.
41. Основы управления персоналом: Учебник. 2-е изд. А. Я.Кибанов 2014.
42. Ричи Ш. Управление персоналом //Управление мотивацией. Учебное пособие, М., Юнити – 2014.
43. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. пособ./Г.В. Савицкая. -Мн.: Новое знание, 2015.
44. Теория X и Y Дугласа Мак-Грегора. – URL: <http://mgt-edu.ru/1-63.php> (дата обращения: 10.01.2018).

45. Теория иерархии потребностей по Маслоу. – URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/> (дата обращения: 10.01.2018).
46. Теория постановки целей Э. Локка. – URL: <http://www.amnenado.net/marketing/24> (дата обращения: 10.01.2018).
47. Теория потребностей МакКлелланда. – URL: <http://www.bibliotekar.ru/biznes-43-2/7.htm> (дата обращения: 10.01.2018).
48. Теория равенства С. Адамса. – URL: <http://managment-study.ru/teoriya-ravenstva-adamsa.html> (дата обращения: 10.01.2018).
49. Травин В.В., Менеджмент персонала предприятия: учеб. - практ. пособие, пятое изд. / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: Дело, 2013.
50. Труханович, В.Л. Кадры лесной и деревообрабатывающей промышленности: Сб. должностных и производственных инструкций/В.Л. Труханович. – М.: Финпресс, 2014.
51. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под науч. ред. Р. Марра, 2014.
52. Шведова, Т.О. Организация системы адаптации новых сотрудников/Т.О. Шведова/Справочник по управлению персоналом. – 2015. - № 8.